

**LA INTERCULTURALIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE  
COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DE METLIFE  
COLOMBIA**

**JENNY PATRICIA CASTRO MEDINA  
ISOLINA CLARET GARCÍA CASTRO  
ANDRÉS DAVID JARAMILLO LÓPEZ  
ROSA CAROLINA LOZANO CUBILLOS**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D.C.**

**LA INTERCULTURALIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE  
COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DE METLIFE  
COLOMBIA**

**JENNY PATRICIA CASTRO MEDINA  
ISOLINA CLARET GARCÍA CASTRO  
ANDRÉS DAVID JARAMILLO LÓPEZ  
ROSA CAROLINA LOZANO CUBILLOS**

**Trabajo de Investigación para obtener el título de  
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones**

**Asesor: SILVIA TERESA MATEUS MURILLO**

**Psicóloga**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D.C.**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	<b>14</b>
4.1. GENERAL.....	14
4.2. ESPECÍFICOS.....	14
<b>5. ANTECEDENTES</b> .....	<b>15</b>
<b>6. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
6.1. MARCO CONCEPTUAL.....	27
6.1.1. <i>Interculturalidad</i> .....	27
6.1.2. <i>Competencias</i> .....	28
6.1.3. <i>Interacciones laborales</i> .....	30
<b>7. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>33</b>
7.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	33
7.2. FICHA TÉCNICA.....	34
7.3. MARCO ESTRATÉGICO.....	35
7.3.1. <i>Misión</i> .....	35
7.3.2. <i>Visión</i> .....	35
7.3.3. <i>Valores</i> .....	35
7.4. ORGANIGRAMA.....	36
<b>8. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>39</b>
8.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	39
8.2. PARTICIPANTES.....	40
8.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	41
8.3.1. <i>Fuentes de información</i> .....	41
8.3.2. <i>Diseño de la encuesta</i> .....	42
8.4. PROCEDIMIENTO.....	45

<b>9. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>61</b>
A. ENCUESTA APLICADA.....	61
B. CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	63
C. JUICIO DE EXPERTOS .....	64
D. TABULACIÓN CUANTITATIVA DE RESULTADOS (PUNTUACIÓN).....	72

## **TABLAS**

Tabla 1: Ficha Técnica .....	34
Tabla 2: Caracterización de la muestra .....	40
Tabla 3: Rango de medición.....	45
Tabla 4: Procedimiento de la Investigación .....	46
Tabla 5: Resultados Generales .....	47
Tabla 6: Resultados Grupo No. 1 .....	48
Tabla 7: Resultados Grupo No. 2 .....	49

## **GRAFICAS**

Grafica 1: Resultados Grupo No. 1 .....	48
Grafica 2: Resultados Grupo N° 2.....	49
Grafica 3: Resultados comparativos.....	50

## **ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Logotipo.....	33
Ilustración 2: Distribución por Universos .....	37

Ilustración 3: Organigrama..... 38

Ilustración 4: Variables ..... 43

## RESUMEN

*Un mundo laboral complejo, globalizado y competitivo influye en el óptimo desarrollo de la gestión empresarial; bajo una mirada de integración internacional, económica y social, las multinacionales aparecen como estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial, con una participación a escala mundial, presentando procesos dinámicos y heterogéneos dependiendo del área geográfica donde se localicen, impulsando el término interculturalidad, el cual se entiende como un proceso transversal, que genera cambios significativos en el interior de las organizaciones (Maldonado, 2007).*

*Como empresa multinacional, MetLife tiene procesos de interacción intercultural que influyen en el desarrollo de las actividades de cada uno de sus empleados y de acuerdo a la tesis doctoral “Competencias Interculturales” de Maria Asunción Aneas Alvares, estas competencias juegan un papel importante dentro de las organizaciones, ya que por medio de ellas sus colaboradores pueden desarrollar su potencial.*

*Por este motivo se hace imperante analizar dentro de MetLife Colombia la influencia que ejerce la interacción con un entorno intercultural en los empleados. Para ello, se realizó una investigación descriptiva que permitió realizar una comparación entre dos grupos seleccionados, con el fin de determinar la existencia o no de un diferenciador entre las variables de estudio de las dos muestras poblacionales.*

## ABSTRAC

*A complex working world, globalized and competitive influences in an optimal business management development, under an international, economic and social integration perspective. Multinational Corporations appear as a business development and growth strategy, with a world scale interest, introducing dynamic and heterogeneous processes depending on the geographical area where they are located, boosting the interculturality concept, that is understand as a transversal process that generates significant changes within the organizations (Maldonado, 2007).*

*As a multinational Corporation, MetLife Colombia has intercultural interaction processes that influence the development of its employee's activities and according to the Doctoral Thesis “cultural competences” of Maria Asuncion Aneas Alvares, these competences play an important role within the organizations, since through them, the organization employees can develop its potential.*

*For this reason, it is imperative to analyze within MetLife Colombia, the influence of interaction with an intercultural environment on employees. This is why it has been made a descriptive research that allowed to compare between two selected groups, in order to determine whether exists or not, a difference between the studies variables of both population samples.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Un mundo laboral complejo, globalizado y competitivo influye en el óptimo desarrollo de la gestión empresarial, es por ello que todas las organizaciones se encuentran obligadas a contar con las herramientas técnicas y tecnológicas necesarias, en conjunto con un talento humano adecuado, para dar respuesta efectiva a este fenómeno y sus variables, logrando con estas herramientas mantener el posicionamiento empresarial para no verse disminuido en el mercado e incluso evitar el riesgo de desaparecer como organización.

Bajo la mirada de integración internacional, económica y social, las multinacionales aparecen como estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial, con una participación a escala mundial, presentando procesos dinámicos y heterogéneos dependiendo del área geográfica donde se localicen (Becerra, 2010), impulsando el término interculturalidad y abriendo escenarios de encuentro para sus empleados, que en su mayoría pertenecen a diferentes entornos culturales; es por esto que surge la necesidad de indagar aspectos internos de las organizaciones multinacionales, para destacar como la interculturalidad puede influenciar la ejecución de los procesos, el desempeño de los trabajadores e incluso el clima laboral.

El siguiente trabajo de investigación se realizará en MetLife Colombia Seguros de Vida S.A, que siendo una empresa multinacional Norteamericana, llega a Colombia en noviembre de 2010 por medio de la adquisición de Alico (American Life Insurance Company) por parte de la casa matriz MetLife Inc. Ubicada en la ciudad de Nueva York, es dicha situación la que ha llevado a la compañía a encontrarse en un proceso de cambios estructurales importantes, que están siendo regidos por la constante dinámica de interacciones con empleados de diferentes

países, en especial de ubicación Latinoamericana y propiciando un ambiente de trabajo intercultural inclusive entre las mismas regiones nacionales.

Sin embargo, esta situación no solamente se presenta en el caso de MetLife Colombia, ya que las multinacionales se han convertido en una realidad del país, desde la apertura de mercados en la década de los 90, con una incursión y desarrollo continuo, que ha llevado a un cambio en la manera de producir, en la tecnología y en las estructuras organizacionales (Seoane, 2008), al igual que en las personas y su cultura laboral, esta última de gran importancia, teniendo en cuenta que una de las premisas organizacionales de la actualidad manifiesta que los empleados son la mayor fuente de energía y diferencia competitiva de las empresas en crecimiento (Rodríguez, 2005).

En contextos tanto nacionales como internacionales, se evidencia el desarrollo del trabajo de manera obsoleta, si se tiene en cuenta el modelo neoliberal, las organizaciones han ido fragmentando y flexibilizando sus procesos, en un constante ambiente de incertidumbre donde prima los intereses de las mismas, ya que es imperativo cambiar de tácticas si se requieren, dejando términos como la lealtad y el compromiso en el olvido, con relación al entorno (Baumann & Vasquez, 2008).

Es por ello la Gestión Humana demanda la implementación de nuevos modelos que no deberían dejar de lado la importancia del trabajador, que a pesar de que desde el siglo pasado el bienestar de los colaboradores es un tema de vital importancia en las teorías y nuevas tendencias humanísticas que así lo reclaman, la realidad de la cosmovisión neoliberal se presenta en clara contravía con esta premisa en la práctica cotidiana.



Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que a los empleados de hoy se les exige nuevas destrezas, mayores niveles de responsabilidad, autonomía y perfiles más competitivos, que aparecen como necesidades básicas para desempeñarse especialmente dentro de las empresas multinacionales de gran escala, buscando adaptarse rápidamente a los diferentes entornos culturales donde se radican. Por ende, la gestión del talento humano debe propiciar los procesos de cambio, que brinden valor agregado a las compañías para que estas sigan en el progreso de crecimiento y competitividad empresarial.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

MetLife como organización multinacional busca propiciar la adaptación de procesos que favorezcan la inclusión y participación de diferentes culturas en pro del cumplimiento de la estrategia global, inclusive en Colombia se encuentran diferentes subculturas regionales marcadas entre sus ocho sedes a lo largo del país; Es dicha situación global y regional que lleva a los colaboradores de la organización a buscar alternativas que faciliten procesos como la comunicación, orientación al cambio y la adaptación de nuevas tecnologías e idiomas, que vayan alineadas a las directrices multinacionales de su casa matriz y en especial por aquellas estructuras más consolidadas de manera técnica en Latinoamérica.

La organización desde su llegada al país hace seis años se encuentra realizando cambios culturales, estructurales y tecnológicos, con el principal objetivo de mantenerse vigente en el mercado colombiano y multinacional. Sin duda alguna, todo cambio en las organizaciones y en especial aquellas que requieren de nuevos ajustes a nivel cultural, generan desafíos para los colaboradores, siendo importante resaltar que a pesar de que la empresa se encuentra en un contexto de interacción internacional, no todos los colaboradores de la organización tienen la misma oportunidad de participar en los diferentes escenarios de relacionamiento con colaboradores de otros países.

Por consiguiente los entornos interculturales podrían propiciar espacios de construcción para el trabajador, así como lo es para la compañía en factores económicos y sociales; por lo tanto, la participación en dichos escenarios llegaría a ser crucial en el fortalecimiento de las capacidades laborales, siendo relevantes procesos como la comunicación, de suma importancia en las relaciones interpersonales dadas entre la interacción laboral intercultural, que de acuerdo al

entorno donde se despliega podría influir en el desarrollo y adquisición de nuevas destrezas, habilidades y competencias en los colaboradores.

Bajo este contexto de mayor exigencia en la adaptación de nuevos modelos y directrices internacionales y donde algunos colaboradores de la empresa se han visto más expuestos a los cambios empresariales, es necesario identificar la existencia de diferencias significativas entre aquellas personas que han tenido dicha exposición y relación intercultural en comparación con las que no, con el fin de poder determinar si ¿Existe influencia en la participación de los escenarios interculturales en el desarrollo de competencias en el colaborador de MetLife Colombia?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación resulta relevante al permitir identificar qué influencia tiene la integración cultural en el desarrollo de competencias, manejo de nuevas tecnologías y adaptación a nuevos modelos en los colaboradores de MetLife Colombia, evidenciando la necesidad de tener una visión clara del impacto de la globalización y la internacionalización empresarial, y cómo esta situación ha llevado a la expansión de las organizaciones a nivel mundial, buscando presencia en las nuevas tendencias de mercados globales.

Dichos procesos de expansión y crecimiento empresarial a su vez han generado cambios en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de las empresas, ya que se encuentran frente a la imposición de nuevas culturas tanto sociales como organizacionales, en donde el rol de Gestión Humana es clave como gestor del cambio, acompañando los diferentes desafíos que se pueden generar en cada uno de los colaboradores.

Así, el presente trabajo de investigación permitirá dar cuenta de un análisis del encuentro intercultural y un acercamiento a las perspectivas en la gestión del talento humano que bajo el panorama internacional, los aspectos productivos y competitivos tienden a fragmentarse, para prestar mayor atención en relación con el tamaño, el diseño y la cultura organizacional, alineando de este modo al trabajador frente a sus espacios laborales y las formas de dirigirlo.

Bajo estos matices la gestión del talento humano desde sus tendencias más importantes como la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, debe considerar su estrategia desde el panorama internacional, capaz de abordar la cultura sacudida por la interacción, las fusiones y la adquisiciones que conllevan al cambio organizacional, contemplando al trabajador

como eje constructor del conocimiento y sus propias capacidades, enriquecidas por la interacción, que permiten plantear espacios de reflexión que favorezcan dicho relacionamiento desde el compartir y no la imposición de culturas más fuertes.

Es por lo anterior que el determinar factores que influyen en el ser humano, teniendo en cuenta los diferentes ámbitos estratégicos los cuales incluyen la internacionalización, se podrá orientar el rol del gestor humano desde la complejidad para el entendimiento de los grados de heterogeneidad, que permitan el desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas del colaborador de MetLife Colombia, además de ofrecer una mirada integral sobre la interculturalidad, su influencia en los cambios empresariales y su injerencia en la generación de valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. General**

Identificar la influencia existente de la interacción intercultural en el desarrollo de competencias laborales en los colaboradores de MetLife Colombia.

### **4.2. Específicos**

Analizar MetLife Colombia y su adaptabilidad en los contextos interculturales, desde la ejecución del trabajo y las interacciones laborales.

Identificar las características predominantes de la interculturalidad en el entorno laboral de MetLife Colombia.

Realizar un análisis comparativo entre los colaboradores de MetLife Colombia del mismo nivel organizacional que tienen o no exposición intercultural laboral.

## 5. ANTECEDENTES

A pesar del auge de las empresas multinacionales a inicios del siglo XXI, no existían gran cantidad de estudios que aborden la influencia que ejerce el intercambio cultural en las personas y en las nuevas dinámicas empresariales que de allí se desprenden, en especial en procesos de fusión entre culturas nacionales e internacionales o en cambios de políticas organizacionales; sin embargo, realizando una búsqueda de información que permita tener mayor claridad y visión del tema a trabajar, se encontraron los siguientes estudios:

El estudio de Fernando Rocha y Jorge Aragón (2002) "El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas", tenía como objetivo realizar un análisis del papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión empresarial, en donde se evidencia que aunque las fusiones en algunas situaciones dan lugar a un debate público, son muy pocos los análisis científicos que se han realizado sobre sus consecuencias para las relaciones laborales que se establecen entre sus trabajadores, donde se destaca que casi todos los centros del European Industrial Relations Observatory apuntan a una falta de estudios científicos en los años 90 y principios del nuevo siglo sobre la materia, que permitan generar un panorama más amplio sobre las implicaciones, cambios y necesidades de intervención que esto conlleva (EIRO, 2001).

Un primer acercamiento a la empresa multinacional, en el año 2005 Villareal en su artículo "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea" como soporte a la ponencia aceptada y defendida en el XIV Congreso Internacional de AEDEM, expone un marco conceptual actualizado sobre los procesos de internacionalización desde una perspectiva evolutiva como fenómenos complejos, reconociendo los altos grados de heterogeneidad y manifestando la importancia de crear

mediciones y escalas de medida al interior de las empresas multinacionales, que sean capaces de calcular los grados de internacionalización y multinacionalización en futuras investigaciones. (Villareal Larrinaga, 2005).

Desde una aproximación a la interculturalidad, Fanny Himmelstern en su artículo del año 2007 “Las organizaciones de hoy son multiculturales” nos muestra un enfoque alejado a los fundamentos de la multiculturalidad como el trabajo en diversos países y mezcla cultural; Orientando su investigación a la exposición de los valores y las prácticas como el principal fenómeno de comprensión y acercamiento a la cooperación intercultural, a través de los códigos, el capital cultural (Integridad, niveles de poder, aspectos culturales y respeto) y la comunicación (entorno, percepciones, lengua, gustos, valores, etnocentrismos, símbolos y formas), como exigencia en la evolución económica de las compañías. (Himmelstern, 2007)

Maldonado (2007) en la misma línea argumental en cuanto a lo intercultural, manifiesta en su proyecto de investigación “La interculturalidad de los negocios internacionales”, las dificultades en las relaciones interculturales debido a la ignorancia sociocultural existente en los encuentros laborales en el ámbito internacional, impidiendo el desarrollo estratégico de las empresas; es por lo tanto que uno de los desafíos más importantes que tendrán que enfrentar los líderes en el próximo siglo es el multiculturalismo, e interpretar la negociación, la asimilación, las acciones afirmativas, valoración de la diversidad, manejo de la diversidad, multiculturalismo global y multiculturalismo humanista (Michael, 1997).

Desde un enfoque de interacción de la empresa multinacional, Mauricio Lascurain Fernández en su artículo “Empresas multinacionales y sus efectos en los países menos desarrollados”, estudia los efectos que tienen este tipo de organizaciones en su desarrollo sobre



los países con menores capacidades de negociación, teniendo en cuenta factores tales como el aceleramiento del proceso de globalización de los últimos 30 años y las oportunidades de crecimiento en estos territorios, llegando a la conclusión que la responsabilidad de estas compañías debe ser frente a la reestructuración de los sistemas productivos, institucionales y sociales, así como apoyar la educación , la igualdad de género, la seguridad jurídica y los incentivos. (Lascurain Fernández, 2012)

Teniendo en cuenta esta panorama, en un acercamiento al individuo y el trabajo, Selina Brons en su trabajo de investigación “La diversidad cultural en los equipos multiculturales” del año 2012, expone los resultados obtenidos una vez aplicado un instrumento de medición en empresas con actividad económica internacional, concluyendo que el mayor desafío en los trabajos multiculturales es la comunicación, el cual se debe primordialmente a la falta de conocimientos de idiomas extranjeros, el cual genera pérdida de información entre la emisión y la recepción del mensaje. (Brons, 2013)

Bajo la mirada de dichos factores individuales en cuanto a la influencia en el desempeño del colaborador, Martha Isabel Perez (2014) realizó un ensayo denominado “Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad”, manifestando la importancia de incorporar los códigos empresariales y ejercer una buena comunicación como lo son los canales personales, con el fin de adaptarse rápidamente a los cambios y de este modo aumentar su desempeño y competitividad en la empresa.

Partiendo de los anteriores estudios, se puede manifestar la importancia de conceptos como la comunicación y la interacción intercultural, por ende, se revisaron dos trabajos académicos que sirvieron como eje fundamental de la presente investigación:

1. El artículo de investigación de Ana Inés Pepe (2012) "Comunicación intercultural en las organizaciones", presenta como principal objetivo, realizar una mirada integral de cómo los procesos de comunicación hacen parte importante en el relacionamiento interpersonal de los colaboradores de una organización, la autora toma como punto de partida la afirmación soportada en otros estudios profesionales, en donde se destaca que la comunicación intercultural es un campo de estudio complejo, poco explorado e inclusive bastante indefinido, ya que en la mayoría de los estudios organizacionales que se han avanzado sobre la gestión intercultural, la comunicación no aparece como un objeto de estudio importante, sino que en su mayoría es planteado como una competencia transversal que atraviesa otros fenómenos afectados en dichas dinámicas, tales como liderazgo, trabajo en equipo, generación de conocimiento o la adaptación cambio; Es por ello que se destaca que "La interpretación de los mensajes y la construcción de sentidos conjuntos aparecen como procesos clave a analizar y evitar conflictos interculturales". (Pepe, 2012).

La autora en su investigación manifiesta que:

La comunicación es el proceso clave en el relacionamiento interpersonal y, por lo tanto, está presente en los estudios que problematizan el impacto de la interculturalidad en las interacciones de los individuos en contextos organizacionales. Sin embargo, no ha alcanzado un protagonismo claro, al menos en el lapso revisado, y es tratada como una categoría o dimensión más, que atraviesa o influye en otros procesos que sí constituyen objeto de estudio. (Pepe, 2012, P. 38)

Es por esto que más allá de las observaciones expuestas por las investigaciones revisadas por la autora, surge como conclusión general que en las relaciones interpersonales se puede caer

en el error de suponer que el interlocutor entiende lo mismo que el receptor del mensaje, dichas suposiciones ocasionan malentendidos que pueden repercutir en conflictos, que en algunas oportunidades ocurren inclusive entre miembros de una misma cultura, por que en la interacción intercultural la falta de una comunicación podría llevar a verse aun más marcada y dichas dificultades presentarse con mayor frecuencia.

Pepe (2012) nos plantea la variable de la confianza, como un elemento indispensable, destacándose como un factor clave en cada intercambio comunicativo, ya que como lo mencionábamos anteriormente, cuando un individuo no le encuentra sentido a lo que otro individuo hace y dice, se pueden generar diferencias significativas que afectarán el desarrollo exitoso de la gestión de los procesos de la organización, cuando esto sucede, todo el proyecto organizacional también está en riesgo.

Para esto, la autora nos plantea generar un desarrollo integral en los colaboradores para que puedan mediar como traductores e interactuar en los procesos de comunicación, especialmente para que estos ocupen cargos de asesoramiento y mediación, como requisito básico para cualquier organización que quiera desarrollarse con éxito en el marco de la interculturalidad.

**2.** En el estudio "Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas", tesis doctoral de Maria Asunción Aneas Alvares en el año 2003; Se destaca la premisa que dentro de un proceso de interculturalidad en las organizaciones se deben tener en cuenta una serie de competencias, orientadas a la interculturalidad y que deben ser transversales en toda la organización, en donde se define como:

Aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural, permiten negociar,

comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el auto aprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras culturas (Aneas, 2003).

Como plantea Aneas Álvarez, las competencias interculturales juegan un papel importante dentro de las organizaciones ya que por medio de ellas los colaboradores puede desarrollar su potencial y podrán aplicarla en organizaciones con ambientes interculturales y en procesos de cambio, dentro de esas competencias interculturales transversales la autora plantea tres, las cuales son:

- a. Diagnosticar: Capacidad de las personas para diagnosticar la situación de la organización, de la tarea y del contexto en que se desarrolla su trabajo.
- b. Relacionarse: Es un aspecto crítico a la hora de afrontar situaciones y resolver problemas interculturales.
- c. Afrontar: Capacidad para aprender, adoptar soluciones y estrategias, que permitan variar su perspectiva cultural.

Partiendo de lo anterior Aneas (2003) llega a varias conclusiones, donde destaca que “la competencia intercultural implica un respeto a la propia identidad y la identidad del otro y una adaptación del comportamiento a los requerimientos funcionales del entorno social”. De igual manera, menciona que las categorías para los estudios culturales tienen un carácter totalmente relativo, y que de esta manera también se pueden comprender e interpretarse, ya que “una misma persona de un determinado país puede ser valorado como más sociable por unas culturas y como menos sociables para otras culturas”. Así mismo dicho proceso de interacción e interpretación se

ve favorecido por entornos de flexibilidad y adaptación que permitan un modelo de integración, tolerancia y convivencia intercultural.

Teniendo en cuenta lo planteado por la autora, se puede inferir que las competencias interculturales son fundamentales dentro de ambientes laborales con gran influencia intercultural, al mismo tiempo puede ser de gran aporte al conocimiento y desarrollo integral de los colaboradores de la organización, ya que les permite desempeñarse en cualquier contexto social multicultural, lo que favorecerá el auto aprendizaje y autoconocimiento.

El estudio revisado permite deducir que la transversalidad de las competencias interculturales ayuda a las organizaciones a mantenerse y ser perdurables en el mercado, sin embargo, debido a la falta de programas que favorezcan el desarrollo de competencias en los empresarios y colaboradores de manera integral, en especial en empresas nacionales, dificulta que las organizaciones colombianas sigan compitiendo con los avances y crecimientos de organizaciones internacionales que han adoptado procesos de efectividad, productividad y calidad (Maldonado, 2007).

## 6. MARCO TEÓRICO

Debido a las políticas neoliberales, se ha generado a nivel mundial una alta inversión de capital extranjero de grandes empresas en la economía de países en proceso de desarrollo (Mallampally & Sauvart, 1999), esta situación propicio el intercambio cultural dentro de las organizaciones, dando paso a un entorno de interculturalidad, el cual es entendido como un proceso transversal, que genera cambios significativos en el interior de las organizaciones y la sociedad.

Bajo este contexto, la cultura se aprecia como fuente principal en el desarrollo de los procesos llevados a cabo dentro de las organizaciones, principalmente cuando se trabaja dentro de una organización multinacional, donde las personas interactúan libremente con objetivos comunes de crecimiento, bajo un entendimiento según sus características y diferencias, permitiendo una alta productividad de la organización y un crecimiento en la motivación de sus colaboradores.

Dado lo anterior podemos decir que la interculturalidad se manifiesta por medio de la interacción, desde su efecto generador en el intercambio de ideas, conocimientos y diversidad dentro de las empresas; Estos procesos de interacción indudablemente influyen en el desarrollo de las actividades de cada uno de los colaboradores, por lo tanto estas relaciones se dan de manera intergrupala, las cuales son fundamentales dentro de las compañías y de gran importancia cuando hablamos de empresas multinacionales, ya que estas relaciones se presentan de manera diversa.

Las relaciones intergrupales juegan un rol fundamental en la investigación sobre grupos culturales en las sociedades plurales (Berry, 1974) y en la interculturalidad en la empresa (Kim, 1988). Las relaciones entre el grupo dominante y el grupo subordinado pueden ser denominadas como situación intergrupala y emerge de las diferentes identidades sociales con las que pueda identificarse una persona como perteneciente a diversos tipos de grupos y de categorías sociales (Piontkowski, 2000).

Este entorno positivista frente al desarrollo por medio de la interacción grupal, se puede entender si interpretamos por interculturalidad la consideración de la diversidad humana como oportunidad de intercambio y de enriquecimiento, que permite a los grupos humanos participar de las estructuras económicas y sociales de la compañía, generando procesos de identificación específicos, por medio del lenguaje, símbolos, códigos, prácticas y ritos que lleven a sus miembros a identificarse entre sí, pero que se distinguen de otros (Solis, 2015).

Sin embargo, el termino interculturalidad más allá de su exploración cada vez mayor, es un concepto poco comprendido, reduciendo su significado al simple relacionamiento entre culturas, donde lo intercultural como unidad universal, es llevado a la práctica desde un ordenamiento geográfico, es decir desde la supremacía del “norte”, capaz de destruir lo histórico y lingüístico de los pueblos del “sur”, desconociendo la pluralidad cultural del planeta.

Estos dos grupos son identificables claramente en organizaciones multinacionales, donde la toma de decisiones producto de las interacciones son de suma importancia, ya que estas transforman las estructuras, las costumbres, la ejecución de los procesos y las perspectivas del talento humano, las cuales pueden entrar en confrontaciones, en especial cuando en muchas

oportunidades se considera que las culturas exteriores podrían llegar a ser más dominantes (Piontkowski, 2000).

La incorrecta interpretación de lo intercultural nos traslada a conceptos diferentes, propios del fenómeno globalizador y la pérdida de identidad, situándonos en la hegemonía de la estructura universalmente reconocida, abordando términos como la multiculturalidad, la pluriculturalidad y la transculturalidad; La primera describe la multiplicidad de culturas donde necesariamente no se requiere relación entre ellas, manteniendo la desigualdad y las problemáticas del individualismo liberal; La segunda se acerca al reconocimiento del otro a través de la diversidad, pero la cultura dominante centraliza el pensamiento; y la última es la sustitución de una cultura por otra más dominante (Walsh, Garcia, & Mignolo, 2006). Lo anterior denota la antítesis del desarrollo planteado desde la interculturalidad.

No obstante, el surgimiento de la competencia intercultural ha sido uno de los instrumentos de éxito más utilizado en los procesos de internacionalización empresarial por los países asiáticos, ya que estos han entendido que la cultura también se tiene que negociar, y que al producirse un entendimiento cultural entre las partes, es más probable que los procesos se puedan superar con fluidez con relación a las diferencias de la transacción comercial (Maldonado, 2007).

Por lo tanto, para que exista realmente un proceso intercultural dentro de la empresa multinacional, es necesario cuestionar las estructuras dominantes, buscando la construcción de relaciones sólidas, basadas en la complementariedad, proporcionalidad y equidad en los modos y condiciones de pensar diferente, que permita impulsar un intercambio de saberes, sentidos y prácticas, desde el pensamiento colectivo, el análisis colectivo y las acciones colectivas (Walsh, 2005).



Partiendo de lo anterior se puede decir que la base fundamental para que las organizaciones operen de manera efectiva, es la generación de procesos dinámicos que permitan el intercambio de conocimientos, experiencias culturales y recursos entre sus colaboradores, permitiendo que la efectividad de la organización sea más notoria en su productividad, con relación a empresas que carecen de esta interacción. Para que estos cambios sean efectivos se debe contar con el capital o recurso humano idóneo, ya que el eje principal o pilar de las organizaciones son sus colaboradores (Chiavenato, 2000).

Ahora bien, en los procesos de interculturalidad en las organizaciones intervienen dos factores fundamentales: la comunicación Intercultural, entendiéndose como un proceso de interacción simbólica entre los individuos y colectivos que poseen diferencias culturales reconocidas en la percepción y la conducta de los mismos para así llegar al éxito o fracaso de la interacción dentro de la organización (Salvador, Garcia, & Aldaya, 2008). Por otro lado las competencias interculturales que permite a las organizaciones ser más efectivas en su comunicación y por ende más competitivas en el mercado, la puesta en práctica de estas competencias soporta un potencial de desarrollo de la persona y su integración en la organización intercultural (Aneas, 2003), cuando un colaborador cuenta con una competencia intercultural, puede llegar a desarrollar e interpretar de forma analítica su ambiente de trabajo y así contribuir a la integración del equipo, pero estas competencias no se limitan solo al proceso de desempeño laboral individual, sino que le permite a los colaboradores desarrollar habilidades tales como la empatía, el carisma y el manejo de ansiedad frente a situaciones de incertidumbre.

Así mismo, cuando las organizaciones cuentan con un equipo intercultural tienden a ser más productivos y efectivos en sus procesos, teniendo en cuenta que la productividad de un equipo intercultural depende de tres factores (Adler, 1991):

- Tipos de tareas: deben ser diversas y no rutinarias.
- Fases del trabajo: se deben desarrollar en la formación del equipo, definición de objetivo de trabajo y por último las características de la ejecución del trabajo.
- Gestión de la diversidad cultural: centrándose en las cualificaciones y habilidades de sus colaboradores y no en sus rasgos culturales.

De acuerdo con lo anterior podemos decir que la productividad de una compañía va a depender de la buena gestión del equipo intercultural establecido, basándose en las diferencias que conforman el equipo y, por ende, si se llegan a presentar diferencias dentro del mismo se puede solucionar reconociéndolas, con el fin de integrar y unificar los conocimientos culturales.

En el contexto de las empresas colombianas se ha evidenciado que algunas organizaciones no están preparadas para asumir estos nuevos procesos de cambio pese a que la interculturalidad incide transversalmente en el proceso de internacionalización de las empresas y en la perdurabilidad de las mismas, de igual manera se evidencia que en el país no se ha desarrollado un programa o estrategia que prepare a los empresarios en competencias interculturales (Maldonado, 2007), lo cual se convierte en un proceso de vital importancia para entender la transcendencia cultural de las organizaciones.

## **6.1. Marco Conceptual**

### *6.1.1. Interculturalidad.*

Para entender el concepto de Interculturalidad, se debe partir de la idea de cultura, la cual tiene su significado desde la regulación de la conducta humana, que se distinguía de las normativas presentadas de manera distinta por “otros”, como una clara declaración deliberada que manifestaba que el hombre se hacía a sí mismo y era ello lo que lo humanizaba, esta idea representaba la resistencia eficaz al cambio. (Bauman, 2006).

No obstante el ideal neoliberal materializado en el fenómeno de la globalización contradujo el fin cultural, porque la cultura no representa la estabilidad, ahora es un factor fugaz, el cual no tiene durabilidad en el tiempo, es una simple fase líquida de la modernidad, donde es fácilmente negociable nuestro trabajo, relaciones, compromisos e identidades (Arenas & Bauman , 2011).

Sin embargo el termino intercultural supone una contradicción a la modernidad líquida definida por Bauman; Para Solis (2015) la interculturalidad implica un proceso de interrelación que busca desarrollar una interacción social de forma equitativa entre personas, conocimientos y prácticas, teniendo como base principal la relación a las diferencias culturales. Dicho concepto lo fundamenta en la oportunidad de intercambio y de enriquecimiento como base en la capacidad humana para interactuar con otras personas, teniendo en cuenta los procesos comunicativos; Así mismo debe existir el interés por el reconocimiento de las diferencias propias de cada identidad cultural, con el fin de mantener una constante apertura que permita acercarse a las distintas relaciones presentes en un intercambio cultural (Vallespir , 1999).

Por lo tanto, lo intercultural tiene el poder de transformar el pensamiento, razón, ideas y sentimientos de las personas a partir de las interacciones sociales, de allí se desprende su efecto influenciador, que desde la psicología social se plantea como un proceso psicológico donde un entorno o persona intenta influir en las actitudes y comportamiento de otro. En cuanto a este concepto Ortiz (2016), indica que la cultura de un grupo se define desde las características que distinguen a sus miembros de aquellos de otro grupo, destacando de igual manera, que todo grupo tiene comportamientos y actitudes que se encuentran impregnados de su propia cultura; Para Biener (1988), influencia se refiere al resultado de una interacción en la cual una persona cambia algún aspecto de su conducta en la dirección intentada por otra; Dado lo anterior la influencia intercultural resultaría en los procesos de interacción donde las personas presentan cambios en percepciones, juicios y hasta opiniones, al entrar en contacto con culturas que los lleven a generar transformaciones significativas en la forma de percibir su entorno, con el objetivo de mantenerse adaptados a las necesidades que este le exige. (Ovejero, 2007)

Lo anterior enmarca la exposición de la empresa en términos culturales, que desde su creación y a través del tiempo, va institucionalizando su propia cultura organizacional, que a su vez, está es formada por todas las normas tácitas que son confirmadas por el comportamiento, los valores y las creencias de sus miembros, sin embargo desde su flexibilidad actual y la imposición de los grupos dominantes, podría destruir el sentido de la carrera profesional, la experiencia laboral acumulada, etc. ya que no hay certeza si lo que valía el día de ayer para la compañía tendrá el mismo valor mañana.

### *6.1.2. Competencias.*

Como se mencionó anteriormente la interculturalidad ejerce influencia desde la interacción de grupos, por lo tanto, dicha influencia se ejerce en las ideas, conocimientos y sentimientos de las personas, es decir que la interculturalidad influye en la manera en que un empleado realiza su trabajo, desde el perfeccionamiento, fortalecimiento o desarrollo de sus competencias laborales.

Para empezar es importante definir competencias, las cuales son la facultad que tiene el ser humano de movilizar un conjunto de recursos cognitivos (conocimientos, capacidades e información) para así poder enfrentarse con pertinencia y eficacia a una serie de diferentes situaciones (Perrenoud, 2000), es decir, las competencias son todas aquellas habilidades con las que cuenta el ser humano para poder manejar las situaciones que se le presenten en cualquier ámbito de su vida profesional, como lo menciona Villalobos:

Es la capacidad para realizar una actividad o tarea profesional determinada, que implica poner en acción en forma armónica, diversos conocimientos (saber), actitudes y valores que guían la toma de decisiones, la acción (saber ser) y las habilidades (saber hacer), Citado en (Monzo, 2006) P. 10

Dichas tareas profesionales están relacionadas con estándares de efectividad y desempeño superior en el trabajo, por lo tanto y como lo define Spencer y Spencer, las competencias son características innatas en el trabajador que esta casualmente relacionada con modelos de efectividad. (Alle, 2002)

En cuanto a los mencionados estándares de efectividad, estos se ven relacionados con capacidades específicas como lo son: la comunicación asertiva, habilidades técnicas,

razonamiento clínico, emociones, valores y reflexiones cotidianas, las cuales benefician a los colaboradores y su entorno empresarial (Morales, Pedraza, & Villalobos, 2007).

Por lo tanto, dichas competencias en los espacios interculturales correctamente llevados a la práctica pueden ser desarrolladas, entendiendo el desarrollo como un proceso de expansión de las capacidades que disfrutaban los individuos (Sen, 1999), bajo esta definición, el desarrollo se puede manifestar en aquellos conocimientos que permiten aumentar o fortalecer las capacidades en el trabajador.

Las maneras y formas de desarrollar las competencias han evolucionado en los últimos años, estableciéndose como función básica para alcanzar el cambio organizacional; Sus fundamentos teóricos sirven como modelo para lograr cambios definitivos en una empresa, con el fin de adaptarse y sobrevivir en mercados competitivos, ejecutando procesos permanentes de aprendizaje y transformación, el cual no debería olvidar el elemento humano que integra la organización. (Zapata, 2007).

Pero la modernidad en la empresa multinacional manifiesta que todo cambia de manera rápida y constante, por lo tanto el trabajador requerirá desarrollar nuevas competencias laborales a mayor celeridad, ya que lo novedoso representa lo aceptable y lo permitido, porque para estas empresas lo nuevo y lo mejorado es lo único que permitirá aumentar la competitividad y su productividad, lo que podría afectar seriamente el concepto de trabajo.

### ***6.1.3. Interacciones laborales.***

La interacción es el elemento clave para que la interculturalidad sea entendida como fuente de desarrollo, sobre todo si hablamos de competencias laborales, pero dicha interacción

hoy en día se encuentra claramente influenciada por la modernidad, donde el hombre cambio la concepción del mundo, de la vida y por ende en la forma de relacionarse social y culturalmente, bajo un entorno en las relaciones humanas de contradicciones, tensiones sociales y existenciales (Vasquez & Bauman, 2008)

A partir de este panorama las empresas multinacionales desarrollan un papel fundamental en el relacionamiento intercultural, que a pesar de contar hoy con riqueza económica y desarrollo tecnológico, no se refleja en los países donde llegan y se instalan, donde la empresa se beneficia de la localidad, desprendiéndose de la responsabilidad que tiene frente a los habitantes y por ende en la mayoría de los casos en sus empleados, lo que se puede definir como el pilar de la globalización (Bauman, 2011).

Para comprender un panorama tan complejo, debemos definir la empresa multinacional como aquella perteneciente a un país desarrollado o en desarrollo que cuenta con la propiedad total, mayoritaria o minoritaria y que por lo menos tiene una rama en otro país (De Loombaerde & Franco , 2000). Si el país de origen es Latinoamericano se considera una empresa latinoamericana o si el país de origen es colombiano se considera una empresa multinacional colombiana y así con el país que se quiera tomar como ejemplo.

Estas empresas pueden ser clasificadas como:

- Etnocéntricas: Orientadas al mercado doméstico.
- Policéntricas: Cuentan con operaciones internacionales, pero estas no están integradas de manera sistemática.
- Geocéntricas: Orientadas al mercado global.

Estas empresas se han visto favorecida por la terminación de la Guerra Fría y los cambios políticos de finales del siglo XX, pero hay quienes sostienen que estas generan una amenaza para la sociedad, ya que los gobiernos resultan impotentes, por los efectos negativos tanto para la casa matriz como para el país anfitrión, pero hay otros que argumentan que este tipo de empresas no afectan al país de origen y generalmente llegan a acuerdos, para generar ganancias y/o beneficios para los dos países en cuanto a generación de empleo, exportación y efectos monetarios (Neumann, 2007), lo que la sitúa en términos más próximos a la universalización.

Es importante aclarar entonces los conceptos de globalización y universalización, donde el primero enmarca la dominación de unos pocos en una realidad excluyente y desigual, mientras el segundo es una utopía de igualdad de oportunidades para mejorar el mundo (Avelar, 2012), por lo tanto, las interacciones laborales presentes en estas compañías dependerán de cuál de los dos términos la empresa se encuentre más cerca.

Bajo esta mirada las interacciones ya no cuentan con obstáculos territoriales, físicos o espaciales, ya que hoy se puede actuar a distancia, donde la información fluye con acceso libre y sin restricciones, rompiendo las fronteras establecidas; no obstante, para el país anfitrión este relacionamiento cultural en ocasiones solo significa un despojo de la identidad laboral.

Esto se debe principalmente a que las relaciones dentro de estos entornos suelen medirse de acuerdo al costo beneficio, y los centros de poder están muy lejos de los territorios donde opera la compañía, no se genera un verdadero valor cultural a la comunidad donde se opera, siguiendo la vieja pero actual consigna que las empresas le pertenecen a sus dueños e inversores, jamás a la localidad y mucho menos a sus empleado (Bauman, 2011).



Por lo tanto, la interacción en términos de interculturalidad, se debería generar desde el compartir de competencias laborales y el entendimiento con el “extranjero”, aquel que presente otros códigos, otros valores, otros significados, por lo cual si estos procesos comunicativos se presentan en doble vía, sin distinción de dominante y subordinado, se lograra que los “nuestros” aprendan de los “otros” y los “otros” de los “nuestros” (Palazzi, 2014).

## 7. MARCO CONTEXTUAL



*Ilustración 1: Logotipo*

*Fuente: <https://twitter.com/metlife>*

### 7.1. Reseña Histórica

MetLife llega a Colombia en noviembre de 2010, gracias a la adquisición de Alico (American Life Insurance Company) por parte de MetLife Inc., empresa de origen norteamericano fundada en el año 1868 en Nueva York como casa matriz. Al combinar la experiencia local de 50 años en el mercado colombiano por parte de Alico, con la fortaleza de un líder mundial como lo es actualmente MetLife Inc., la organización consolidada a nivel global logra ofrecer productos y servicios únicos e innovadores a sus clientes, buscando generar cambios significativos en el mejoramiento de la calidad de vida de millones de personas en todo el mundo.

El principal objetivo de la empresa está encaminado a convertirse en un verdadero apoyo para los clientes y sus familias, tanto en el cuidado de la vida, como en la construcción de un futuro sólido, seguro y tranquilo, mientras disfrutan de los momentos valiosos al lado de sus familias.

Actualmente MetLife Inc., cuenta con posicionamiento en más de cincuenta países a nivel mundial y en Colombia se encuentra prestando sus servicios en ocho sucursales principales en todo el territorio nacional, ubicadas en las ciudades de Bogotá (Casa matriz de la operación en Colombia), Medellín, Cali, Manizales, Pereira, Barranquilla, Bucaramanga y Rionegro. Atienden a más de 1.100.000 asegurados en todo el territorio nacional a través de un excelente equipo humano con más de 1000 empleados directos y un poco más de 300 intermediarios de seguros, cuentan con un sistema de gestión de la calidad certificado desde el 2004 bajo la norma ISO 9001: 2008. (MetLife, 2016)

## 7.2. Ficha Técnica

<b>EMPRESA MULTINACIONAL</b>	
<b>Razón Social - Colombia</b>	MetLife Colombia Seguros de Vida S.A.
<b>Tipo de Asociación</b>	Sociedad Anónima
<b>Actividad Económica</b>	Sección J – División 66 – 6602 <sup>1</sup>
<b>Sector</b>	Privado, Terciario: Servicios
<b>Tamaño</b>	Gran Empresa (+ 1000 Empleados)
<b>Representante Legal</b>	Juliana Tobón Peña

*Tabla 1: Ficha Técnica*

<sup>1</sup> Fuente: [www.metlife.com.co](http://www.metlife.com.co)  
 Sección J: Empresa con Intermediación Financiera, División 66: Establecimiento y gestión de planes de seguros, de pensiones y cesantías, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria. 6602: Planes de seguros de vida.

### **7.3. Marco Estratégico**

#### *7.3.1. Misión.*

“En MetLife construimos libertad financiera para nuestros clientes ofreciendo productos y servicios de protección y acumulación, y programas de beneficios para empleados. Bajo principios éticos y de responsabilidad social; nuestro trabajo está orientado a satisfacer integralmente las necesidades de los clientes, generar utilidades para los accionistas y desarrollar nuestro talento humano”. (MetLife, 2016)

#### *7.3.2. Visión.*

“Convertirnos en “One MetLife” una empresa reconocida como líder a nivel mundial de seguros de vida y beneficios para trabajadores. A través de nuestra estrategia, haremos que MetLife sea una empresa mundial de primer nivel”. (MetLife, 2016)

#### *7.3.3. Valores.*

*Poner los clientes primero:* para lograr ser efectivos en la prestación de los servicios la empresa busca colocar al cliente como principal motor para realizar la operación, este valor se encuentra enfocado en la búsqueda de un real cuidado y respeto hacia cliente, se define al cliente como el centro de todo lo que se hace, se establecen parámetros de la cultura y el trabajo en pro del cliente, con el fin de irradiar el servicio hacia los accionistas y las comunidades.

*Ser los mejores:* MetLife busca nuevas y mejores formas de hacer las cosas, los líderes elevarán constantemente el nivel y propiciará aprendizajes rápidos de los procesos para mejorar

la competitividad y se asumirán riesgos que pueda ser calculados y afecten a los resultados de la compañía.

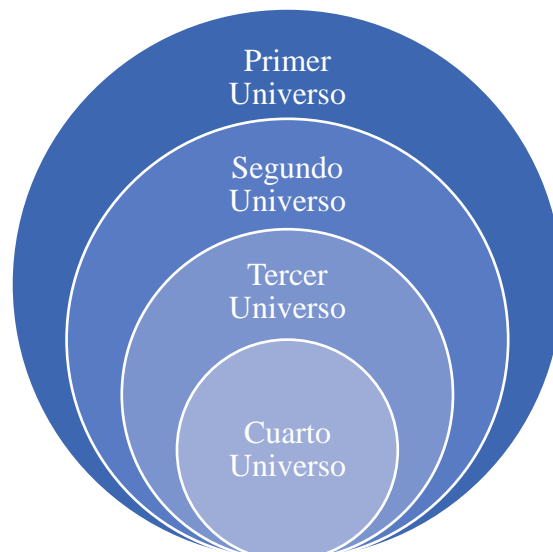
*Tener éxitos juntos:* busca la unión de todos los equipos con un propósito en común, siendo abiertos e incluyentes con las ideas del mercado y aplicar las mejores prácticas e ideas en todas las actividades de la empresa.

*Hacer las cosas fáciles:* facilitar la comprensión de los productos ofrecidos por la compañía, buscar formas simples y fáciles para solucionar las dificultades para superar las expectativas de los clientes y generar mayores lazos de confianza.

El objetivo de los valores es que los colaboradores se alineen a ellos mediante la invitación de tres premisas esenciales: “Apréndelos conceptualmente, compréndelos a través de experiencias y vívelos”. (My MetLife, 2016)

#### 7.4. Organigrama

La organización cuenta con un modelo jerárquico, en el que se pueden evidenciar 4 niveles:



*Ilustración 2: Distribución por Universos*

*Fuente: Elaboración propia*

*Primer Universo:* Líderes de la organización que hacen parte del comité primario empresarial, tienen como responsabilidad la estrategia organizacional y este nivel puede asemejarse al nivel estratégico definido por otras organizaciones. En este nivel se pueden evidenciar la Presidencia, vicepresidencias y Gerencias asociadas al negocio.

*Segundo Universo:* Líderes de la organización, que no hacen parte del comité primario, pero por su impacto e injerencia en la toma de decisiones en la organización tienen responsabilidad en el desarrollo de personal a cargo. Este nivel se puede asemejar a un nivel táctico cuyo principal fin es dar cumplimiento a los lineamientos de la compañía de manera eficiente y orientada a los objetivos estratégicos.

*Tercer Universo:* Este nivel es similar al anterior, se trata de un nivel táctico que tiene como responsabilidad dar cumplimiento a los lineamientos de la compañía de manera eficiente, pero no tendrán personas a cargo dentro del desarrollo de sus actividades.

*Cuarto Universo:* Colaboradores de nivel operativo y administrativo cuyo principal objetivo es el apoyo y ejecución de las actividades, con tareas de forma rutinaria, las cuales han sido programadas en su mayoría por el nivel táctico

Dicha estructura organizacional se complementa con un modelo de línea punteada al momento de reportar los avances de la operación y la estrategia, es decir, algunas posiciones de la organización, cuentan con tres tipos de liderazgo y de reporte, una de ellas es la línea directa cuando se trata de un reporte jerárquico y en especial técnico dentro del mismo organigrama, la

línea punteada se trata del reporte de manera funcional, y la línea funcional internacional hace referencia al liderazgo técnico de manera internacional que corresponde a líderes con conocimientos técnicos específicos según su país de origen.

A continuación, se muestra como ejemplo el organigrama del comité primario.

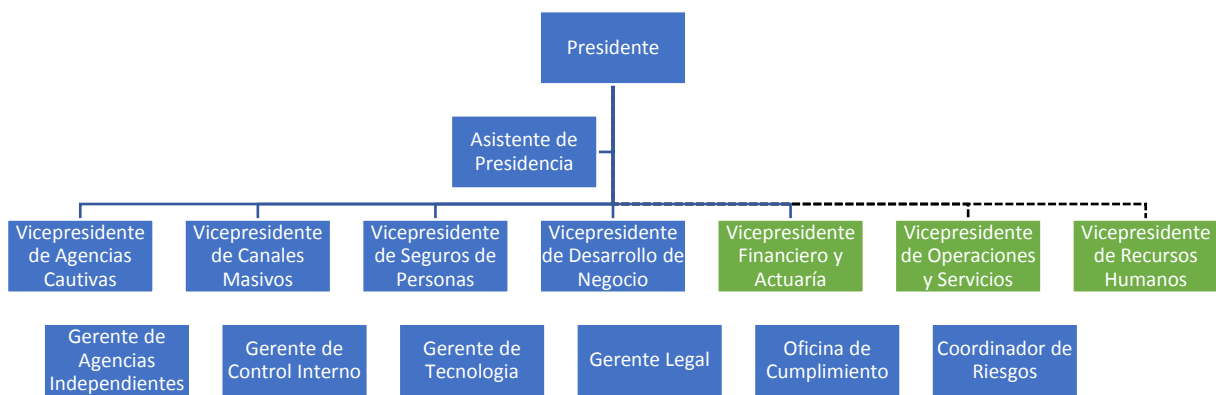


Ilustración 3: Organigrama

Fuente: MetLife, carpeta compartida selección y desarrollo

## **8. MARCO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta la realidad de MetLife Colombia como empresa multinacional, su corto andamiaje en el territorio nacional (6 años) y sus aspectos culturales que argumentan la interacción intercultural, con el propósito de conocer de manera apropiada la percepción de los colaboradores acerca de la influencia intercultural en el desarrollo de competencias que se manifiesta en el ejercicio de su trabajo, por lo tanto, se desarrolló la hipótesis desde una investigación de tipo descriptiva.

### **8.1. Investigación descriptiva**

Por medio de este tipo de investigación pretendemos dar una explicación desde lo general, para poder aproximarnos a la respuesta de la realidad intercultural en el desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas del colaborador en un entorno laboral; es por ende que la investigación descriptiva nos servirá para comprender de mejor manera el fenómeno que se desprende de la globalización y así mismo, generar un análisis correlacional confiable sobre el comportamiento influenciado de los trabajadores que se ven sometidos o no a los

procesos de interculturalidad empresarial; para lograr lo anteriormente mencionado se utilizó una metodología cuantitativa.

*Cuantitativa:* con el propósito de conservar la mayor objetividad en la medición de las variables a estudiar en la investigación, se desarrolló un instrumento donde las respuestas permiten asignar datos cuantitativos, los cuales son tabulados y medidos sistemáticamente, con el fin de emplear análisis estadísticos.

## 8.2. Participantes

Se realizó un análisis del entorno empresarial y cultural de MetLife, para una posterior identificación de los aspectos a estudiar más relevantes, que permita evidenciar la influencia intercultural en el trabajador, siendo necesaria la segmentación de dos grupos al interior de la compañía, para la generación de una evidencia comparativa que genere un análisis más preciso de las variables. Se optó por un muestreo no probabilístico – subjetivo por decisión razonada de 20 colaboradores, hombres y mujeres que cumplieran las siguientes características:

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>GRUPO No. 1</b>	<b>GRUPO No. 2</b>
<b>Tipo de trabajo</b>	Trabajo asociado con interacción intercultural	Trabajo sin relación con interacción intercultural
<b>Nivel dentro de la compañía</b>	segundo y tercer universo	segundo y tercer universo
<b>Nivel de formación</b>	Profesional con título de pregrado	Profesional con título de pregrado
<b>Rango de edad</b>	25 – 35 años	25 – 35 años
<b>Población</b>	Hombre y mujeres trabajadores de MetLife	Hombre y mujeres trabajadores de MetLife
<b>Muestra</b>	10 colaboradores con interacción intercultural	10 colaboradores sin relación con interacción intercultural

Tabla 2: Caracterización de la muestra



*Fuente: Elaboración propia*

### **8.3. Técnicas de recolección de Información**

La presente investigación es bajo una metodología cuantitativa y permitirá aproximarse a la realidad laboral de MetLife Colombia, generando valores que asignen una medida a la exploración, descripción y comprensión de este proceso. Por lo tanto, se tuvo en cuenta diferentes fuentes y formas de recolección de información, desde los enfoques del medio laboral cotidiano, la percepción de los trabajadores involucrados y las variables asignadas.

#### **8.3.1. Fuentes de información.**

##### **a. Información primaria**

- ✓ Investigaciones históricas
- ✓ análisis de textos y documentos
- ✓ Estudio de módulos de información

##### **b. Información secundaria**

- ✓ Página WEB: [www.metlife.com.co](http://www.metlife.com.co)
- ✓ Documentos internos de MetLife
- ✓ Observación directa
- ✓ Diálogos informales

- ✓ Encuesta aplicada (Numeral 8.3.2.)

### 8.3.2. *Diseño de la encuesta.*

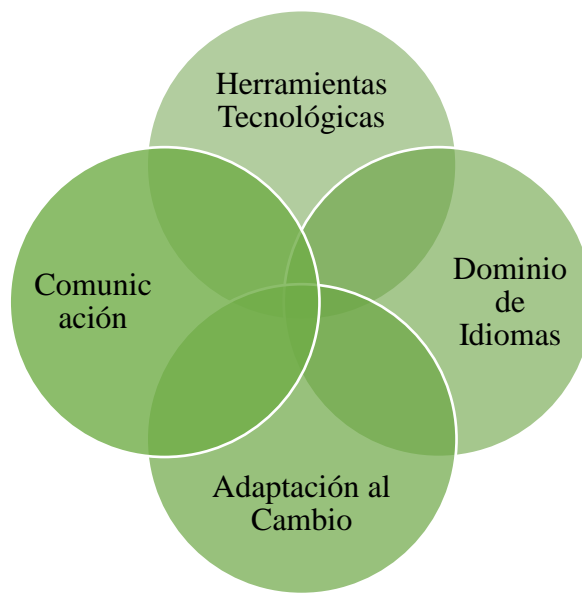
Con el fin de obtener la percepción de los colaboradores de MetLife Colombia acerca de la influencia intercultural en el desarrollo de su trabajo, se diseñó una encuesta (Anexo A) bajo un tipo de escala de medición Likert orientada a obtener en mayor cantidad y de manera más rápida y eficiente la información a analizar.

Escala de Likert: las respuestas están manifestadas al acuerdo o desacuerdo que tiene el individuo acerca de una afirmación. Se construyó bajo una escala entre las dos palabras bipolares de 6 opciones, mostrando de manera clara sus sentimientos acerca de la pregunta.

Las preguntas están basadas en el desarrollo de competencias de acuerdo con su interacción intercultural en el trabajo, soportadas por un proceso previo de estudio, observación e indagación. Cuenta con 4 variables a medir y 5 preguntas por variable.

La encuesta se sometió a juicio de 3 expertos (Anexo C)

#### *a. Variables de Estudio.*



*Ilustración 4: Variables*

*Fuente: Elaboración propia*

- *Herramientas Tecnológicas:* El trabajador hace uso de herramientas tecnológicas optimizando y mejorando sus ámbitos académicos, laborales y productivos en la generación de ideas creativas e innovadoras. Este manejo le permite al colaborador crear redes de trabajo cooperativo, generando que sus actividades se conciban de manera rápida y eficiente.
- *Dominio de Idiomas:* El trabajador presenta un fortalecimiento en el uso de una segunda lengua, suponiendo beneficios a nivel cognitivo y laboral, evidenciando mejora en la agilidad de pensamiento y respuesta a sus labores, permitiendo que este acceda a nuevas plataformas de trabajo y posibilite su interacción dentro de la compañía a nivel internacional.
- *Adaptación al cambio:* El trabajador no presenta resistencia o dificultad a adaptarse a nuevas tendencias, por lo cual aprovecha los efectos del cambio, transformándolos en retos y oportunidades de mejora, aprendiendo a adoptar una mentalidad positiva ante las circunstancias futuras, lo que le permite alcanzar las metas tanto a nivel personal como de la compañía.

- *Comunicación:* El trabajador genera una interacción orientada a todos los niveles con sus pares, superiores, clientes, etc. Recibe y da información, generando que se establezcan instrucciones que permitan coordinar las labores con los equipos de trabajo, alcanzando mayor productividad de acuerdo al ámbito internacional.

*b. Interpretación cuantitativa (Anexo D).*

A cada opción de la escala se le asigna un valor para cuantificar el peso de la respuesta, de este modo se obtendrá las valoraciones más altas y más bajas determinando en que aspectos hay mayor influencia en el desarrollo del trabajo de acuerdo con el grupo segmentado y así conocer la magnitud de las variables.

- Total desacuerdo                      0
- Bastante en desacuerdo            1
- En desacuerdo                        2
- De acuerdo                             3
- Bastante de acuerdo                4
- Total acuerdo                         5

*c. Escala de medición.*

Se utiliza una medición por quintiles que permite ubicar los resultados de la muestra en un rango de medición más específico, de la siguiente manera:

QUINTIL	RANGO	INTERPRETACIÓN
1	0 – 20%	Muy Malo

<b>2</b>	21% - 40%	Malo
<b>3</b>	41%- 60%	Regular
<b>4</b>	61%- 80%	Bueno
<b>5</b>	81% - 100%	Muy Bueno

Tabla 3: Rango de medición

Fuente: Elaboración propia

#### 8.4. Procedimiento

<b>ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Temática</b>	Selección de la temática	Es seleccionado el tema “Interculturalidad” como uno de los fenómenos de la actualidad en el mundo empresarial.
	Elaboración de objetivos y justificación	Se desarrollaron las preguntas de la investigación, teniendo en cuenta su viabilidad, delimitando su alcance a la “influencia intercultural”.
<b>Marco de Referencia</b>	Descripción contextual	Bajo un análisis de documentos y plataformas electrónicas se realiza la descripción de MetLife como compañía y su relación en los entornos interculturales.
	Revisión bibliográfica	Se realiza un análisis bibliográfico de autores como Cañón, Solís, Piontkowski, Chiavenato y Adler, del tema de la interculturalidad y su influencia en las compañías multinacionales. Se lleva a cabo una revisión de los antecedentes del tema “Interculturalidad” en trabajos de Fernando Rocha y Jorge Aragón, Ana Inés Pepe y Maria Asunción Aneas Álvarez.
<b>Marco Metodológico</b>	Elección de variables	Se eligieron 4 variables de estudio teniendo en cuenta el marco teórico y los antecedentes estudiados: 1. Herramientas tecnológicas 2. Dominio de idiomas 3. Adaptación al cambio 4. Comunicación
	Diseño del instrumento	Se diseñó una encuesta compuesta por 5 preguntas, por cada una de las

		4 variables de estudio, bajo una escala tipo Likert.
	Juicio de Expertos	La encuesta se sometió a juicio de 3 expertos, por lo tanto, se realizaron las observaciones y correcciones pertinentes.
	Selección de la muestra	Se optó por un muestreo no probabilístico – subjetivo por decisión razonada de 20 colaboradores, hombres y mujeres con características similares: * 10 colaboradores con interacción intercultural. * 10 colaboradores sin relación con interacción intercultural.
<b>Resultados</b>	Aplicación del instrumento	Durante dos jornadas se entregó la encuesta a los colaboradores seleccionados, explicando las finalidades correspondientes y solicitando el consentimiento informado por parte de los participantes.
	Tabulación de Resultados	Las respuestas que fueron obtenidas se les asignó valor numérico y se registraron en una matriz para proporcionar valores totales y porcentuales.
	Análisis de Resultados	Los resultados son graficados y sus valores son distribuidos por quintiles, realizando una comparación entre grupos de estudio y una descripción de acuerdo a los valores porcentuales por pregunta con el fin de dar explicación a la variable de estudio.
<b>Socialización</b>	Conclusiones y Recomendaciones	Con base al análisis de los resultados se determina la conclusión de la investigación y se generaron las recomendaciones pertinentes desde el rol de Gestor del Talento Humano.
	Socialización	Se programará una reunión con los HRBP de MetLife Colombia con el propósito de presentar un informe con los resultados producto de esta investigación.

Tabla 4: Procedimiento de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

## 9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento acerca de la influencia que ejerce el intercambio intercultural en los colaboradores de MetLife Colombia se obtuvieron los siguientes resultados.

Resultados generales de la población encuestada

	VARIABLES	%
1	Herramientas Tecnológicas	78%
2	Dominio de Idiomas	63%
3	Adaptación al Cambio	74%
4	Comunicación	71%

Tabla 5: Resultados Generales

Fuente: Elaboración propia

*Categoría No. 1:* Uso adecuado de herramientas tecnológicas, se obtuvo un puntaje de 390 puntos sobre 500 posibles, es decir, un 78%, ubicado en el quintil 4 (Bueno).

*Categoría No. 2:* Dominio de un segundo idioma, se obtuvo un puntaje de 313 puntos sobre 500 posibles, es decir un 63% ubicado en el quintil 4 (Bueno).

*Categoría No. 3:* Adaptación al cambio, se obtuvo un puntaje de 369 puntos sobre 500 posibles, es decir un 74% ubicado en el quintil 4 (Bueno).

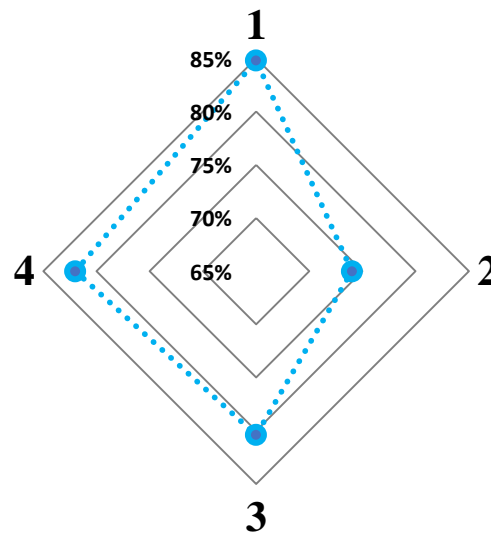
*Categoría No. 4:* Comunicación, se obtuvo un puntaje de 353 puntos sobre 500 posibles, es decir un 71% ubicado en el quintil 4 (Bueno).

Grupo No. 1 - Trabajo asociado con interacción intercultural

VARIABLES		%
1	Herramientas Tecnológicas	85%
2	Dominio de Idiomas	74%
3	Adaptación al Cambio	80%
4	Comunicación	82%

Tabla 6: Resultados Grupo No. 1

Fuente: Elaboración propia



Grafica 1: Resultados Grupo No. 1

Fuente: Elaboración propia

*Categoría No. 1:* Uso adecuado de herramientas tecnológicas, se obtuvo un puntaje de 215 puntos sobre 250 posibles, es decir, un 85%, ubicado en el quintil 5 (Muy Bueno).

*Categoría No. 2:* Dominio de un segundo idioma, se obtuvo un puntaje de 185 puntos sobre 250 posibles, es decir un 74% ubicado en el quintil 4 (Bueno).

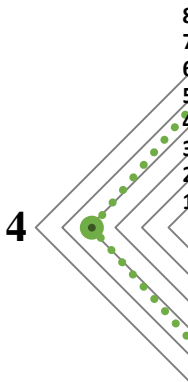
*Categoría No. 3:* Adaptación al cambio, se obtuvo un puntaje de 201 puntos sobre 250 posibles, es decir un 80% ubicado en el quintil 4 (Bueno).



*Categoría No. 4:* Comunicación, se obtuvo un puntaje de 206 puntos sobre 250 posibles, es decir un 82% ubicado en el quintil 5 (Muy Bueno).

	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Herramientas Tecnológicas	<b>71%</b>
<b>2</b>	Dominio de Idiomas	<b>51%</b>
<b>3</b>	Adaptación al Cambio	<b>67%</b>
<b>4</b>	Comunicación	<b>59%</b>

Grupo No. 2 - Trabajo sin relación con interacción intercultural



*Tabla 7: Resultados Grupo No. 2*  
*Fuente: Elaboración propia*

*Grafica 2: Resultados Grupo N° 2*  
*Fuente: Elaboración propia*

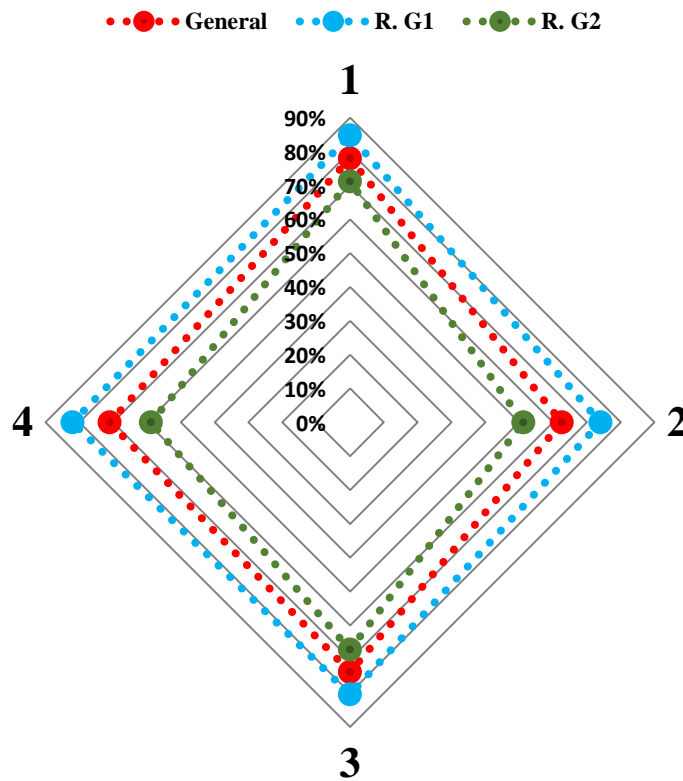
*Categoría No. 1:* Uso adecuado de herramientas tecnológicas, se obtuvo un puntaje de 178 puntos sobre 250 posibles, es decir, un 71%, ubicado en el quintil 4 (Bueno).

*Categoría No. 2:* Dominio de un segundo idioma, se obtuvo un puntaje de 128 puntos sobre 250 posibles, es decir un 51% ubicado en el quintil 3 (Regular).

*Categoría No. 3:* Adaptación al cambio, se obtuvo un puntaje de 168 puntos sobre 250 posibles, es decir un 67% ubicado en el quintil 4 (Bueno).

*Categoría No. 4:* Comunicación, se obtuvo un puntaje de 147 puntos sobre 250 posibles, es decir un 59% ubicado en el quintil 3 (Regular).

Comparativo: Grupo No. 1 Vs Grupo No. 2



Grafica 3: Resultados comparativos  
Fuente: Elaboración propia

*Categoría No. 1:* Uso de herramientas tecnológicas presenta una diferencia de 14 puntos porcentuales del grupo 2 con referencia al grupo 1 y un 7 % de distancia con la media de los resultados generales.

*Categoría No. 2:* Dominio de idiomas presenta una diferencia de 23 puntos porcentuales del grupo 2 con referencia al grupo 1 y un 11 % de distancia con la media de los resultados generales.

*Categoría No. 3:* Adaptación al cambio presenta una diferencia de 13 puntos porcentuales del grupo 2 con referencia al grupo 1 y un 7 % de distancia con la media de los resultados generales.

*Categoría No. 4:* Comunicación presenta una diferencia de 24 puntos porcentuales del grupo 2 con referencia al grupo 1 y un 12 % de distancia con la media de los resultados generales.

De acuerdo con la tabulación de los resultados obtenidos (Anexo D) y el análisis cuantitativo descrito anteriormente, se logró establecer los siguientes puntos:

- Existe una diferencia entre el grupo de estudio No 1,  $\bar{X}$  80% (Trabajo asociado con interacción intercultural) y el grupo de estudio No. 2,  $\bar{X}$  62% (Trabajo sin relación con interacción intercultural) de 12 puntos porcentuales, que denota una clara influencia del factor de interacción intercultural en la utilización de las variables de estudio.
- La categoría 2 (Dominio de Idiomas) y 4 (Comunicación) presentan la mayor brecha entre los dos grupos de estudio, 23 y 24 puntos porcentuales respectivamente; En cuanto la variable 1 (Uso de Herramientas tecnológicas) y 3 (Adaptación al cambio) presentan una brecha menor con 14 y 13 puntos porcentuales de diferencia.

Estas tendencias y diferencias que se observan entre los dos grupos de estudio se deben a varios criterios y de acuerdo con los resultados producto de la presente investigación, corresponden a:

*Categoría No. 1:* El grupo de estudio No. 1 realiza un mayor uso de herramientas tecnológicas que favorecen el trabajo cooperativo en línea (88% vs 38%), al igual que una óptima utilización de los canales de capacitación virtual para el fortalecimiento de sus habilidades (96% vs 72%), no obstante, la introducción y aplicación de tecnología en las labores diarias es un aspecto general de los dos grupos de estudio, disminuyendo de este modo la brecha existente entre ambos.

*Categoría No. 2:* El grupo de estudio No. 1 presenta un mayor uso de documentos en una segunda lengua para el desarrollo de su trabajo (86% vs 68%), cuentan con mayor participación en reuniones globales donde se utiliza otro idioma (56% vs 30%) tienen mayor acceso a plataformas de trabajo utilizando otro idioma (92% vs 68%) y su relación directa con colaboradores de otras nacionales favorecen al aprendizaje de un segundo idioma (68% vs 36%), por lo anterior la brecha entre ambos grupos de estudio es considerable.

*Categoría No. 3:* El grupo de estudio No. 1 muestra una mayor proyección de su trabajo frente a los cambios (88% vs 68%), al igual que una mejor adaptación a las diferencias culturales (94% vs 72%), aunque existe mayor participación en las propuestas de cambio frente al grupo de estudio No. 2 (68% vs 56%) dicha participación es baja para ambos; No obstante tanto el grupo No. 1 como el No. 2 presentan una buena disposición y dinámica frente a los cambios empresariales y las nuevas tareas, reduciendo de esta manera la brecha entre ambos grupos.

*Categoría No. 4:* El grupo de estudio No. 1 tiene mayor participación en proyectos regionales (82% vs 74%), añadido a esto presenta una gran diferencia en la comunicación con pares de otros países (82% vs 32%), donde dicha comunicación se ejerce de manera directa (86% vs 64%) y es establecida de manera adecuada (96% vs 64%), que generan la diferencia más notable entre los 2 grupos de estudio.

## CONCLUSIONES

Como producto de esta investigación y el complejo entorno intercultural en el que actualmente se desenvuelve MetLife Colombia, se evidenciaron diferencias significativas entre los colaboradores que presentan una exposición y relación intercultural (Grupo de estudio No. 1) en comparación con aquellos que no tienen la misma interacción (Grupo de estudio No. 2), destacándose que el primer grupo claramente se encuentra más orientado hacia acciones que aumentan y fortalecen sus competencias interculturales.

Las variables de estudio permitieron dar respuesta a enfoques culturales, que desde la relatividad se comprenden e interpretan como habilidades enmarcadas dentro de la “competencia intercultural” y que, desde el autoconocimiento y el reconocimiento de la diversidad, se hace

evidente desde la investigación que, a mayor interacción con el entorno intercultural, mayor es la influencia en el desarrollo de dichas variables.

De acuerdo a los resultados es indiscutible que el contexto de interacción internacional en los escenarios de relacionamiento con colaboradores de otros países, conlleva a que el trabajador realice un mayor uso de herramientas tecnológicas que favorecen el trabajo cooperativo en línea, lo orientan a tener una mayor participación y acceso a la información, así mismo a generar una mayor proyección y adaptación a las condiciones de cambio, y mantener relaciones directas que generan mayor entendimiento de las realidades globales empresariales debido a su mayor interacción intercultural.

Por lo anterior se puede denotar una sinergia en aspectos laborales, ya que a mayor comunicación de interacción con los entornos de interculturalidad, mayor serán las fortalezas respecto al dominio de idiomas, lo cual genera una apertura a la información empresarial global, promoviendo así el uso de herramientas tecnológicas, que conllevan al colaborador a alinear su pensamiento con la estrategia organizacional, de este modo aumentando su participación en la esfera multinacional, que podría concebirse como un entendimiento enriquecedor del trabajador respecto a su labor.

Como se observa, la comunicación más allá de ser una variable aislada se establece como el eje transversal de la interacción del trabajador en los entornos interculturales de la organización, por ende, es la razón principal para que un colaborador de MetLife Colombia presente en menor o mayor medida potencial de desarrollo de competencias que permitan su integración a la organización intercultural.

Al mencionar el término comunicación, se hace referencia a un proceso de intercambio, que abarca desde la información y la divulgación, hasta la construcción de relaciones, la participación activa y la interacción con iniciativa e innovación, por lo cual las acciones derivadas de una apropiada comunicación intercultural, permitirá en MetLife Colombia un mejor proceso de aprendizaje a través de la creación de vínculos capaces de establecer redes que promuevan el intercambio y logren proyectar sinergias duraderas en el tiempo.

Es evidente que el desarrollar sinergias al interior de la organización con su entorno multinacional son fundamentales para aumentar la capacidad de respuesta y la visión global del actuar empresarial; como se evidenció, las organizaciones ya no solo responden a las demandas del mercado, sino también a las exigencias de las diferentes naciones donde operan, a las manifestaciones culturales de la diversidad social y a la tecnología.

Por lo anterior y debido a los ya mencionados ajustes a nivel cultural que se requieren en la organización multinacional y la cultura entendida como fuente de desarrollo, se manifiesta el nuevo desafío del colaborador de MetLife Colombia, el cual consiste en desarrollar dentro de su perfil profesional las habilidades necesarias para oficiar de interlocutor intercultural como requisito indispensable para el éxito de su trabajo, donde el empleado se forje como fuente de ventaja competitiva, soportado de una cultura flexible, adaptativa y enriquecedora, apoyados por la gestión de recursos humanos.

## **RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados de la investigación y a los estudios realizados previamente sobre el tema, se destaca la importancia de contemplar la efectividad de la gestión del Talento Humano dentro de la organización, con el fin de mejorar e impulsar procesos de cambios estratégicos en las personas y procedimientos, mediante sistemas y soluciones integradas que potencialicen los procesos, el rendimiento de la empresa y sus empleados, buscando una apropiada gestión del cambio y soluciones formativas en el desarrollo de las competencias, de las capacidades y la difusión de conocimiento en los empleados.



Como lo menciona Aneas (2003) las competencias interculturales son fundamentales dentro de ambientes laborales con diferentes influencias multinacionales, ya que permiten en los colaboradores generar aportes a nivel de conocimiento y desarrollo integral de sus actividades en la organización, es por ello que MetLife Colombia como organización multinacional debe generar un plan de formación claro, que permita el completo desarrollo de iniciativas desde Talento Humano, hacia el fortalecimiento de competencias interculturales de forma transversal en todos los colaboradores de la organización, ya que como se destaca en la investigación que si bien es necesario contar con personas que tengan la competencia mucho más desarrollada por su rol dentro de la compañía, es importante que en los procesos de crecimiento, planes de carrera y posibilidades de movilidad interna se tenga en cuenta que el desarrollo de la competencia intercultural puede ser de vital importancia para garantizar el éxito de la labor del empleado dentro de la organización.

Se destaca de igual manera la necesidad de promover las herramientas que ofrece la compañía con relación a los avances tecnológicos (Webex, One Drive, MetLife Tube, Yammer, Lync, entre otras), así como las plataformas de aprendizaje que pueden llevar a los empleados a mantenerse mucho más actualizados, en procesos de autogestión del conocimiento y el autodesarrollo de competencias, lo que permitirá seguramente contar con colaboradores mucho más competentes y comprometidos con la organización; para este proceso es importante el involucramiento de los niveles de liderazgo de la empresa, que ayuden a garantizar el cambio cultural en pro de mejores resultados y el alcance de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente la gestión humana debe crear mecanismos que se conviertan en políticas a largo plazo acordes a la cultura, que sean capaces de acortar las distancias geográficas y potencializar al colaborador; es por ello que la interculturalidad requiere abordarse desde una

consideración multidimensional, que considere la cultura, la comunicación y sobre todo el ser humano, con el fin de desarrollar de manera integral al trabajador en relación a su escenario laboral, permitiendo un auténtico aprendizaje organizacional, que hace posible que se favorezcan espacios para la adquisición de nuevos aprendizajes y destrezas, que permitirá que la organización obtenga mejores resultados de las personas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Thomson.
- Alle, M. (2002). *Desempeño por competencias*. México D.F.: Garnicas S.A.
- Aneas, M. A. (2003, 12 12). *Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas*. Barcelona, España.
- Arenas, L., & Bauman, Z. (2011). Paisajes de la Modernidad Líquida. *Revista Internacional de Filosofía No. 54*, 111-124.
- Avelar, P. (2012). Globalización, consecuencias humanas de Zygmunt Bauman. *Revista Mexicana del Caribe No. 9*.
- Bauman, Z. (2006). *Vida líquida*. Barcelona: Austral.

- Bauman, Z. (2011). *La Globalización: Consecuencias humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Baumann, Z., & Vasquez, A. (2008). Modernidad Líquida y Fragilidad Humana. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas No. 19*.
- Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión, No. 28*, 1.
- Berry, J. W. (1974). Psychological Aspects of Cultural Pluralism: Unity and Identity Reconsidered. *Topics in Culture Learning*, 17-22.
- Brons, S. (2013, Junio). La diversidad cultural en los equipos multiculturales. Hilversum, Holanda: Universidad de Utrecht.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. In I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos quinta Edición*. Bogotá: McGRAW-HILL. INTERAMERICANA, S.A.
- De Loombaerde, P., & Franco, A. (2000). *Las empresas Multinacionales Latinoamericanas*. Bogotá: Tercer Mundo S.A.
- EIRO. (2001). "Las relaciones laborales en las fusiones y adquisiciones (primera parte). *Boletín de Información Sociolaboral Internacional, n° 71*.
- Gutierrez, E. M. (2002, 01 20). *Gestiopolis.com*. Retrieved 10 17, 2016, from gestiopolis.com : <http://www.gestiopolis.com/evolucion-gestion-recursos-humanos-grh/>
- Himmelstern, F. (2007). Las Organizaciones de Hoy son Multiculturales. *Signo y Pensamiento 51 · volumen XXVI*, 68-79.
- Jaén, U. d. (2016, 10 07). *UJAEN.ES*. Retrieved 10 17, 2016, from UJAEN.ES: <https://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>
- Jones, G. (2005). *Multinationals and Global capitalism*. New York: Oxford University Press.
- Kim, Y. (1988). Contexts of Cross- Cultural Adaptation. *Communication and cross-cultural adaptation: an integrative theory Clevedon: Multilingual Matters LTD*, 3-31.
- Lascrain Fernández, M. (2012). *Empresas Multinacionales y sus efectos en los Países menos Desarrollados*. Veracruz: Colegio de Veracruz.
- Maldonado, K. D. (2007). *La Interculturalidad de los Negocios Internacionales*. Bogotá: Universidad del Rosario. Retrieved 11 07, 2016, from Usuario.edu: [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf)
- Mallampally, P., & Sauvart, K. P. (1999). La inversión extranjera en los países en desarrollo. *Finanzas y Desarrollo*.
- MetLife. (2016, Noviembre 12). *MetLife*. Retrieved from MetLife: <http://www.metlife.com.co/es/Individual/Quienes-Somos/Local/Nuestra-Historia.html>

- MetLife. (2016, Noviembre 12). *MetLife*. Retrieved from MetLife: <http://www.metlife.com.co/es/Individual/Quienes-Somos/Local/Mision-y-Vision.html>
- Michael, S. O. (1997). Modelos de Multiculturalismo: implicaciones para los líderes del siglo XXI. *European Journal of Intercultural Studies*, 231-245.
- Monzo, R. (2006). *Concepto de Competencia en la Evaluación Educativa*. México D.F.: Publicaciones Cruz o S.A.
- Morales, M. d., Pedraza, R., & Villalobos, G. (2007). *Inserción laboral y trayectorias vitales del egresado de psicología: Competencias adquiridas y las requeridas para el trabajo*. México D.F.: Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados.
- My MetLife. (2016, Noviembre 12). *Portal de MetLife*. Retrieved from Portal de MetLife: <https://splogin.mymetlife.com/MetLifeLogin/Default>.
- Neumann, R. A. (2007). Las empresas multinacionales en la globalización. Relaciones con los Estados. *Estudios Internacionales* 158 , 59-99.
- Ovejero, A. (2007). *Las relaciones Humanas, Psicología Social Teórica y Aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva S. L.
- Palazzi, C. (2014). *Zygmunt Bauman: Reflexiones sobre la modernidad líquida*. Barcelona: UOC.
- Pepe, A. I. (2012). Comunicación intercultural en las Organizaciones. *Revista Dixit*, 28 - 39.
- Perez, M. (2014). *Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Perrenoud. (2000). *Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano*. Barcelona: Graó.
- Piontkowski. (2000). Predicting Acculturation attitudes of Dominant and non-dominant Groups. *International Journal of Intercultural Relations*, 1-26 .
- Rodriguez, M. V. (2005). El Capital Humano, Otro Activo de su Empresa. *Entramado*, 20-33.
- Salvador, C. P., Garcia, M. R., & Aldaya, V. R. (2008). *Manual de Comunicación Intercultural*. México, D.F.: Universidad Autonoma de la Ciudad de México.
- Sen, A. (1999). Desarrollo y Libertad. In A. Sen, *Desarrollo Y Libertad* (p. 19). Barcelona, España: Editorial Planeta S.A.
- Seoane, J. (2008). Los Movimientos Sociales y el Debate sobre el Estado y la Democracia en America Latina. In O. Moreno, *Pensamiento Contemporaneo, Principales debates politicos del siglo XX* (pp. 263-288). Buenos Aires: Taseo.
- Solis, J. N. (2015). *La interculturalidad en la educación para personas jóvenes y adultas hacia el encuentro con el otro*. Mexico: Red EPJA.

Vallespir , J. (1999). Interculturalismo e identidad cultural . *Revista Interuniversitaria de Formación de profesorado* N° 36, 45 - 46.

Vasquez, A., & Bauman, Z. (2008). Modernidad líquida y fragilidad humana. *Revista critica de Ciencias Sociales y Juridicas* No. 19.

Villareal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *XIV Congreso Internacional* (pp. 55 - 73). México D.F.: Cuadernos de Gestión Vol. 5. N.º 2.

Walsh, C. (2005). Interculturalidad, Conocimientos y decolonialidad. *Perspectivas y Convergencias*, 39-50.

Walsh, C., Garcia, A., & Mignolo, W. (2006). *Interculturalidad, descolonización del Estado y el Conocimiento*. Buenos Aires: Ediciones del Signo.

Zapata, J. C. (2007). Caracterización del desarrollo humano, el crecimiento y el desarrollo organizacional. *Ciencias Estrategicas*. Vol. 15, 211-222 .

## APÉNDICES

### A. Encuesta Aplicada

**ENCUESTA**  
*MetLife Colombia*  
**TRABAJO ACADEMICO**

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

- 1) Lea cuidadosamente cada enunciado
- 2) Escoja el Nivel que mejor describe su apreciación personal
- 3) Registre su percepción actual, no lo que pasaba antes en la organización, o lo que desea que pase en ella.

TOTAL DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTAL ACUERDO
------------------	------------------------	--------------------	-----------------	---------------------	---------------

1. Uso constantemente las herramientas tecnológicas en línea (Webex, One Drive, MetLife Tube, Yammer, Lync, entre otras) para facilitar mi trabajo.	V1					
2. El uso frecuente de otro idioma me permite ejecutar mis actividades diarias de manera efectiva.	V2					
3. Cuando la empresa realiza cambios que afectan la ejecución de mi trabajo, reacciono de manera adecuada frente a lo solicitado.	V3					
4. Doy a conocer mis ideas y comparto las mejores prácticas de mi trabajo en los proyectos regionales.	V4					
5. Mis labores me han permitido adquirir nuevas habilidades informáticas.	V1					
6. La lectura de documentos en otro idioma, me permite adquirir nuevos conocimientos que aportan en mi trabajo.	V2					
7. Estoy dispuesto a hacerme cargo de algunas tareas nuevas o diferentes a mis actividades diarias.	V3					
8. Por mi trabajo mantengo constantemente en comunicación con colegas de otros países.	V4					
9. Incorporo la aplicación de nuevas tecnologías en el desarrollo de mis labores.	V1					
10. Participó activamente en los espacios de comunicaciones globales utilizando un segundo idioma.	V2					
11. Planteo propuestas en las que se consideran los cambios que se están generando en la compañía.	V3					
12. Utilizo una comunicación asertiva para proponer alternativas de soluciones a diferentes situaciones que se presentan a nivel global en la compañía.	V4					
13. La introducción de nuevas tecnologías aportan al mejoramiento de mis actividades de trabajo.	V1					
14. El manejo de dos idiomas me permite acceder a nuevas plataformas de trabajo para dar respuesta oportuna a mis labores.	V2					
15. Los cambios empresariales me permiten proyectarme en la evolución a futuro de mis actividades.	V3					
16. Establezco una comunicación directa con mis compañeros de trabajo para mantener informado sobre las necesidades de la compañía a nivel global.	V4					
17. Utilizo los canales de capacitación virtual que me ofrece la compañía para fortalecer mis habilidades.	V1					
18. La interacción con colegas de diferentes nacionalidades facilitan mi aprendizaje y utilización de un segundo idioma.	V2					

19. Me adapto fácilmente a las diferencias culturales que se presentan en la ejecución de mi trabajo.	V3					
20. Una buena comunicación me ha permitido entender las diferencias interculturales en mi trabajo.	V4					

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **B. Consentimiento Informado**

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me han contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente a participar en esta investigación como participante y entiendo que ésta es de carácter académico, la cual no involucrara mis datos personales, ni manifestara mis respuestas de manera explícita a la compañía.

---

Firma

**C. Juicio de expertos**

Estimado señor: \_\_\_\_\_

Solicitamos amablemente su valiosa colaboración en la revisión del instrumento anexo, el cual tiene como objeto obtener la validación del cuestionario, que se aplicará para la



fundamentación y desarrollo del tema, denominado “LA INTERCULTURALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LOS COLABORADORES DE METLIFE COLOMBIA”

Acudimos a usted, debido a sus conocimientos y experiencias en la materia, los cuales aportarían una útil y completa información para la culminación exitosa de este trabajo de investigación.

Gracias por su valioso aporte y participación.

### **Experto No. 1**

#### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: German Santana Ramírez

Empresa: Universidad Piloto de Colombia

Título profesional: Psicólogo

Otros estudios: Magister en Educación (Universidad Javeriana)

#### 2. Instrucciones

Estimado especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tiene que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto.

Para evaluar dicho instrumento, marca con un X una de las categorías contempladas en el cuadro:

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN
1	Inferior
2	Básico
3	Intermedio
4	Bueno
5	Sobresaliente

### 3. Instrumento de validación

INDICADOR	CATEGORIAS				
	1	2	3	4	5
1. Las categorías de análisis responden a un contexto teórico de forma (visión general)				X	
2. Coherencia entre categorías y preguntas (visión general)				X	
3. El número de preguntas, evalúan las categorías y por consiguiente orienta a un resultado (visión general)		X			
4. Las preguntas están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)				X	
5. Las preguntas guardan relación con las categorías de análisis (coherencia)				X	
6. Las preguntas han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido (validez)				X	
7. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)		X			
8. Las preguntas han sido redactadas de lo general a lo particular (orden)				X	
9. Las preguntas del instrumento, son coherentes en términos de cantidad (extensión)		X			
10. Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado (inocuidad)				X	
11. Calidad en la redacción de las preguntas (visión general)				X	
12. Grado de objetividad del instrumento (visión general)				X	
13. Grado de relevancia del instrumento (visión general)				X	
14. Estructura técnica básica del instrumento (organización)				X	
<b>Puntaje parcial</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>0</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>50</b>				

### 4. Resultados

Formula (Puntaje total / 70 x 100) = (50 / 70 x 100) = **71,42%**

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN
0% - 20 %	Rediseño del Instrumento en su totalidad
21% - 40%	Rediseño del Instrumento parcialmente
41% - 60%	Ajuste del Instrumento en múltiples ítems
61% - 80%	Ajuste del Instrumento en pequeños ítems
81% - 100%	El instrumento está apto para aplicar

### 5. Sugerencias (En coherencia con el nivel alcanzado)

ITEM O PREGUNTA	SUGERENCIA
Número de Preguntas	Es importante incluir más preguntas para medir cada variable, ya que el número actual limita que la variable pueda ser concluyente.
Perspectivas para nuevas preguntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Es muy difícil la adaptación a las costumbres de los compañeros en otros países</li> <li>*Las personas de otros países se adaptan rápidamente a nuestros sistemas de trabajo</li> <li>*Los choques culturales con las personas extranjeras se superan fácilmente</li> <li>*Es difícil el trabajo en equipos conformado por extranjeros</li> <li>*La interacción entre las diversas nacionalidades generan aprendizaje importante para mejorar la calidad de trabajo</li> <li>*Se discrimina el trabajo entre nacionalidades</li> </ul>

## **Experto No. 2**

### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Alberto León Rivas

Empresa: Coopcafam, Uninpahu

Título profesional: Economista

Otros estudios: Especialista en Finanzas, MBA en Dirección y Administración de empresas

### 2. Instrucciones

Estimado especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tiene que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto.

Para evaluar dicho instrumento, marca con un X una de las categorías contempladas en el cuadro:

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN
1	Inferior
2	Básico
3	Intermedio
4	Bueno
5	Sobresaliente

### 3. Instrumento de validación

INDICADOR	CATEGORIAS				
	1	2	3	4	5
1. Las categorías de análisis responden a un contexto teórico de forma (visión general)			X		
2. Coherencia entre categorías y preguntas (visión general)			X		
3. El número de preguntas, evalúan las categorías y por consiguiente orienta a un resultado (visión general)			X		
4. Las preguntas están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)					X
5. Las preguntas guardan relación con las categorías de análisis (coherencia)				X	
6. Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido (validez)		X			
7. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)					X
8. Las preguntas han sido redactadas de lo general a lo particular (orden)			X		
9. Las preguntas del instrumento, son coherentes en términos de cantidad (extensión)			X		
10. Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado (inocuidad)					X
11. Calidad en la redacción de las preguntas (visión general)				X	
12. Grado de objetividad del instrumento (visión general)			X		
13. Grado de relevancia del instrumento (visión general)		X			
14. Estructura técnica básica del instrumento (organización)				X	
<b>Puntaje parcial</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>49</b>				

### 4. Resultados

Formula  $(\text{Puntaje total} / 70 \times 100) = (49 / 70 \times 100) = 70\%$

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN
0% - 20 %	Rediseño del Instrumento en su totalidad
21% - 40%	Rediseño del Instrumento parcialmente
41% - 60%	Ajuste del Instrumento en múltiples ítems
61% - 80%	Ajuste del Instrumento en pequeños ítems
81% - 100%	El instrumento está apto para aplicar

### 5. Sugerencias (En coherencia con el nivel alcanzado)

ITEM O PREGUNTA	SUGERENCIA
Preguntas	Si bien las preguntas y respuestas permitirán calificar las competencias laborales y sus brechas respecto seguramente de los perfiles definidos por la organización, en el instrumento se detecta que algunas preguntas no se orientan al objetivo del trabajo, cual es el de identificar la influencia de la interacción intercultural en los colaboradores de MetLife Colombia expuestos a actividades de exposición internacional.

## **Experto No. 3**

### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Norman Rodríguez Cárdenas

Empresa: Universidad Nacional Abierta y A distancia

Título profesional: Psicólogo

Otros estudios: Especialista de Manejo de las Adicciones y Especialista en Docencia Universitaria

### 2. Instrucciones

Estimado especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tiene que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto.

Para evaluar dicho instrumento, marca con un X una de las categorías contempladas en el cuadro:

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN
1	Inferior
2	Básico
3	Intermedio
4	Bueno
5	Sobresaliente

### 3. Instrumento de validación

INDICADOR	CATEGORIAS				
	1	2	3	4	5
1. Las categorías de análisis responden a un contexto teórico de forma (visión general)				X	
2. Coherencia entre categorías y preguntas (visión general)			X		
3. El número de preguntas, evalúan las categorías y por consiguiente orienta a un resultado (visión general)				X	
4. Las preguntas están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)			X		
5. Las preguntas guardan relación con las categorías de análisis (coherencia)			X		
6. Las preguntas han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido (validez)				X	
7. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)				X	
8. Las preguntas han sido redactadas de lo general a lo particular (orden)				X	
9. Las preguntas del instrumento, son coherentes en términos de cantidad (extensión)				X	
10. Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado (inocuidad)				X	
11. Calidad en la redacción de las preguntas (visión general)				X	
12. Grado de objetividad del instrumento (visión general)				X	
13. Grado de relevancia del instrumento (visión general)				X	
14. Estructura técnica básica del instrumento (organización)				X	
<b>Puntaje parcial</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>47</b>	<b>0</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>50</b>				

### 4. Resultados

Formula  $(\text{Puntaje total} / 70 \times 100) = (50 / 70 \times 100) = 71,42\%$

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN
0% - 20 %	Rediseño del Instrumento en su totalidad
21% - 40%	Rediseño del Instrumento parcialmente
41% - 60%	Ajuste del Instrumento en múltiples ítems
61% - 80%	Ajuste del Instrumento en pequeños ítems
81% - 100%	El instrumento está apto para aplicar

5. Sugerencias (En coherencia con el nivel alcanzado)

ITEM O PREGUNTA	SUGERENCIA
Preguntas 4, 8 y 12	<p>No le encuentro mayor relación con el objetivo del trabajo “Identificar el impacto existente de la interacción intercultural en los colaboradores de MetLife Colombia que se encuentran expuestos a actividades de exposición internacional“. Ni con las categorías establecidas</p> <p>No tiene que ver con interculturalidad</p>

**D. Tabulación cuantitativa de resultados (Puntuación)**

- Tabulación total de las encuestas

Individuo	Preguntas																				TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
1	5	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	88	88%	
2	2	3	3	4	4	4	5	0	5	2	2	5	5	4	4	3	4	0	3	3	65	65%	
3	5	2	3	4	3	4	5	5	3	3	1	1	1	5	2	4	5	3	5	5	69	69%	
4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	88	88%	
5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	86	86%	
6	0	4	5	5	5	4	5	2	4	1	3	3	5	4	4	3	5	2	2	2	68	68%	
7	0	0	5	5	5	0	4	1	5	0	4	3	5	0	0	3	5	0	3	5	53	53%	
8	4	2	4	2	4	3	4	0	4	0	4	1	4	3	4	3	0	0	0	2	48	48%	
9	3	2	3	3	4	4	4	4	4	1	2	3	4	4	5	5	2	5	1	4	5	68	68%
10	0	1	3	4	3	3	3	1	4	1	2	3	4	2	4	3	3	3	3	4	54	54%	
11	3	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	72	72%	
12	5	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	87	87%	
13	5	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	88	88%	
14	3	4	3	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	76	76%	
15	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	5	3	5	5	82	82%	
16	3	4	2	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71	71%	
17	2	3	3	4	4	4	5	0	5	2	2	5	5	4	4	3	4	0	3	3	65	65%	
18	0	4	3	4	5	4	4	2	4	1	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	60	60%	
19	5	2	3	3	3	4	5	4	3	3	1	1	1	5	2	3	5	3	5	4	65	65%	
20	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	72	72%	



Individuo	Competencia 1		Competencia 2		Competencia 3		Competencia 4	
	T	%	T	%	T	%	T	%
1	22	88%	21	84%	23	92%	22	88%
2	20	80%	13	52%	17	68%	15	60%
3	17	68%	17	68%	16	64%	19	76%
4	24	96%	21	84%	21	84%	22	88%
5	25	100%	15	60%	22	88%	24	96%
6	19	76%	15	60%	19	76%	15	60%
7	20	80%	0	0%	16	64%	17	68%
8	16	64%	8	32%	16	64%	8	32%
9	17	68%	14	56%	19	76%	18	72%
10	14	56%	10	40%	15	60%	15	60%
11	19	76%	18	72%	17	68%	18	72%
12	22	88%	21	84%	23	92%	21	84%
13	24	96%	21	84%	21	84%	22	88%
14	20	80%	18	72%	19	76%	19	76%
15	22	88%	19	76%	20	80%	21	84%
16	19	76%	18	72%	17	68%	17	68%
17	20	80%	13	52%	17	68%	15	60%
18	15	60%	15	60%	16	64%	14	56%
19	17	68%	17	68%	16	64%	15	60%
20	18	72%	19	76%	19	76%	16	64%
<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>78%</b>	<b>313</b>	<b>63%</b>	<b>369</b>	<b>74%</b>	<b>353</b>	<b>71%</b>

- Tabulación Grupo No. 1 - Trabajo asociado con interacción intercultural

Individuo	Preguntas																				TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	5	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	88	88%
2	5	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	88	88%
3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	86	86%
4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	72	72%
5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	87	87%
6	5	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	88	88%
7	3	4	3	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	76	76%
8	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	5	3	5	5	82	82%
9	5	2	3	4	3	4	5	5	3	3	1	1	1	5	2	4	5	3	5	5	69	69%
10	3	2	3	3	4	4	4	4	1	2	3	4	4	5	5	2	5	1	4	5	68	68%

Individuo	Competencia 1		Competencia 2		Competencia 3		Competencia 4	
	T	%	T	%	T	%	T	%
1	22	88%	21	84%	23	92%	22	88%
2	24	96%	21	84%	21	84%	22	88%
3	25	100%	15	60%	22	88%	24	96%
4	19	76%	18	72%	17	68%	18	72%
5	22	88%	21	84%	23	92%	21	84%
6	24	96%	21	84%	21	84%	22	88%
7	20	80%	18	72%	19	76%	19	76%
8	22	88%	19	76%	20	80%	21	84%
9	17	68%	17	68%	16	64%	19	76%
10	17	68%	14	56%	19	76%	18	72%
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>85%</b>	<b>185</b>	<b>74%</b>	<b>201</b>	<b>80%</b>	<b>206</b>	<b>82%</b>

- Tabulación Grupo No. 2 - Trabajo sin relación con interacción intercultural

Individuo	Preguntas																				TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	3	4	2	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71	71%
2	2	3	3	4	4	4	5	0	5	2	2	5	5	4	4	3	4	0	3	3	65	65%
3	0	4	3	4	5	4	4	2	4	1	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	60	60%
4	5	2	3	3	3	4	5	4	3	3	1	1	1	5	2	3	5	3	5	4	65	65%
5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	72	72%
6	2	3	3	4	4	4	5	0	5	2	2	5	5	4	4	3	4	0	3	3	65	65%
7	0	1	3	4	3	3	3	1	4	1	2	3	4	2	4	3	3	3	3	4	54	54%
8	0	4	5	5	5	4	5	2	4	1	3	3	5	4	4	3	5	2	2	2	68	68%
9	0	0	5	5	5	0	4	1	5	0	4	3	5	0	0	3	5	0	3	5	53	53%
10	4	2	4	2	4	3	4	0	4	0	4	1	4	3	4	3	0	0	0	2	48	48%

Individuo	Competencia 1		Competencia 2		Competencia 3		Competencia 4	
	T	%	T	%	T	%	T	%
1	19	76%	18	72%	17	68%	17	68%
2	20	80%	13	52%	17	68%	15	60%
3	15	60%	15	60%	16	64%	14	56%
4	17	68%	17	68%	16	64%	15	60%
5	18	72%	19	76%	19	76%	16	64%
6	20	80%	13	52%	17	68%	15	60%
7	14	56%	10	40%	15	60%	15	60%
8	19	76%	15	60%	19	76%	15	60%
9	20	80%	0	0%	16	64%	17	68%
10	16	64%	8	32%	16	64%	8	32%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>71%</b>	<b>128</b>	<b>51%</b>	<b>168</b>	<b>67%</b>	<b>147</b>	<b>59%</b>

