

Las Competencias Culturales de los Líderes. Un Estudio Preliminar Acerca de Líderes Argentinos Migrantes

**Alejandro Castro Solano¹
María Laura Lupano Perugini**

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Buenos Aires, Argentina

Compendio

Se realizó un estudio acerca de las competencias culturales de líderes migrantes. Participaron, voluntariamente, 374 líderes, 241 habían tenido experiencia en el exterior. Se utilizaron los instrumentos: *Big Five*; Ansiedad intergrupala; Conciencia del mundo globalizado; Escala de Liderazgo Intercultural y Encuesta sociodemográfica. Los resultados mostraron que los líderes migrantes obtuvieron un alto grado de adaptación a pesar de presentar algunos problemas (e.g. idioma) y no tener entrenamiento previo. Además, los rasgos de personalidad que destacaron a los líderes migrantes, con buena adaptación, fueron la alta apertura a la experiencia y baja responsabilidad. Por último, mostraron flexibilidad en su estilo de liderar y baja ansiedad intergrupala. Una limitación fue la baja capacidad explicativa de las variables predictoras (entre 5% y 10%).

Palabras clave: Competencias culturales; Líderes migrantes; Adaptación.

Leaders' Cultural Competencies. A Preliminary Study on Argentine Migrant Leaders

Abstract

Leader's cultural competencies. A preliminary study about migrant Argentine leaders. It was realized this study about cultural competencies of migrant leaders. Participated, voluntarily, 374 leaders, 241 of them had experience outside their countries. The instruments were: Big Five; Intergroup Anxiety; Consciousness of the globalize world; Intercultural Leadership scale and Sociodemographic survey. Between the most outstanding results, one is that the leaders obtained a high degree adaptation, in spite of, have some problems (e.g. language) and not having previous training. Besides, the personality traits that described migrant leaders with good adaptation were opening to new experience and low responsibility. Finally, they shown flexible leadership styles and low intergroup anxiety. One limitation was the low explanatory capacity of the predicting variables (between 5% and 10%).

Keywords: Cultural competencies; Migrant leaders; Adaptation.

La interconectividad que caracteriza al mundo de hoy es el resultado de profundos cambios que han acaecido en la esfera económica, tecnológica y política en las últimas décadas. La ausencia de barreras y límites para ejercer el comercio, los avances dramáticos de las tecnologías de la información, el traslado de grandes corporaciones hacia países en vías de desarrollo y la migración de personas de forma permanente o transitoria desde y hacia países desarrollados son fenómenos que caracterizan a la globalización (D. Thomas, 2008). Según las cifras de la Comisión Mundial sobre las Migraciones Internacionales para el año 2005 el número de personas migrantes en el planeta era de 200 millones. Los flujos migratorios después de la segunda guerra mundial eran de trabajadores de escasa calificación especialmente desde países menos desarrollados

hacia los más desarrollados. Hoy en día son multidireccionales y se observa una tendencia a que la migración sea de más alta calificación que hace algunas décadas atrás (Bryant & Low, 2004; Carr, Inkson, & Thorn, 2005).

Este gran flujo migratorio multidireccional se observa principalmente en dos tipos de poblaciones específicas: *líderes de organizaciones y estudiantes universitarios*. Ambos grupos deben enfrentar el desafío cotidiano de intentar comprender el idioma que hablan los integrantes de la cultura huésped, relacionarse con personas diferentes en un contexto donde imperan valores, tradiciones y costumbres distintas de la propia. Asimismo deben poder ejercer de modo efectivo la tarea que tienen que desempeñar en un contexto diferente del que fueran educados. Las poblaciones migrantes comentadas son denominadas *soujourners* ya que son personas que migran a un contexto cultural distinto por un tiempo relativamente largo (6 meses a 5 años) para realizar una tarea determinada y ponen en juego las habilidades de adaptación sociocultural, que definimos como *compe-*

¹ Dirección: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Avda. Rivadavia, 1917, Buenos Aires, Argentina, CP C1033AAJ. E-mail: a.castro@fibertel.com.ar

tencias culturales. Se diferencian de los turistas en los cuales el contacto cultural es mínimo y de los refugiados y migrantes permanentes en donde el proceso de aculturación debe ser completo y total (Berry, 1997). En un caso se deja la cultura propia por un período relativamente corto (algunos días, dos o tres semanas); en el otro es casi permanente. Los *soujourners* son aquellos que planifican su viaje y generalmente también su regreso en estancias de duración moderada (Ward, 1999; Ward, Bochner, & Furnham, 2001).

Para tener éxito en la tarea asignada los líderes deben contar con aquello que algunos autores denominan *competencias culturales*. Este concepto es relativamente nuevo y resulta de gran utilidad en las áreas en donde es necesario interactuar con personas de bagaje cultural diferente: el liderazgo en las organizaciones, la profesión médica, la orientación psicológica, los servicios sociales y los contextos educativos (Chiu & Hong, 2007). Si bien no existe aún un acuerdo acerca de aquello que define la competencia cultural, casi todos los autores coinciden en su importancia (Cunningham, Foster, & Hengeller, 2002). En términos generales comprende autoconciencia de los propios valores culturales (también llamado *metacognición cultural* o *awareness*; Earley & Ang, 2003; Flavell, 1979; Sternberg, 1986), el conocimiento de aquellos que tienen valores culturales opuestos o diferentes a los propios y la adaptación de las propias conductas a las necesidades de los grupos culturalmente diversos (Chiu & Hong (2007). Para que una persona sea funcional en una determinada cultura es esencial la adquisición de las competencias culturales, tanto para desenvolverse exitosamente en la cultura de origen (competencias intraculturales) como en regiones culturalmente distintas de la propia (competencias transculturales). Tyler (2003) las encuadra como *competencias psicosociales* y comprenden la autoeficacia percibida, el sentido de confianza en las relaciones, la capacidad de planificación, el apoyo social percibido y el manejo de las amenazas. Otros autores afirman que las competencias culturales están fuertemente emparentadas con aquello que Thorndike denominaba *competencia social* (Cheng, Chiu, Hong, & Cheung, 2001; Sternberg & Smith, 1985). Los componentes principales son la sensibilidad a los significados culturales en situaciones culturalmente cambiantes y el uso apropiado de las habilidades y conocimiento sociales en situaciones culturalmente diversas. Por lo tanto ser culturalmente competente en un contexto poco familiar requiere poder captar el conocimiento tácito necesario para la interacción en ese medio desconocido y poseer la flexibilidad necesaria para aplicarlo en ese marco cultural distinto. En otras palabras son habilidades para hacer frente al *shock cultural* y poder realizar una adaptación sociocultural efectiva (Stroh & Caligiuri, 1998; Ward et al., 2001).

Resulta interesante revisar los predictores de ajuste efectivo de líderes que tienen asignaciones globales. Una revisión de la bibliografía permitió localizar los siguientes: (a) *Competencias clásicas*. Conocimientos de la cultura huésped y del idioma; habilidades técnicas del dominio a desempeñar; habilidades cognitivas de razonamiento abstracto y verbal y rasgos de personalidad (Caligiuri, 2006). (b) *Competencias modernas*. Conocimiento del funcionamiento del mundo global (*worldmindeness*); habilidades para la interacción intercultural y resolución de conflictos con personas de bagaje cultural diferente; agudeza perceptual y complejidad cognitiva necesaria para percibir e interpretar adecuadamente los comportamientos en los diferentes contextos culturales. (Caligiuri, 2006; Caligiuri, Jacobs, & Farr, 2000; Landy & Conte, 2004). (c) *Distancia Cultural*. A menor distancia cultural entre el contexto del cual proviene el líder *soujourner* y la cultura huésped se experimentan mayor ajuste y se garantiza de algún modo el éxito de la asignación. Cuando la cultura huésped reviste un sistema de creencias y valores muy distintos el ajuste psicológico y sociocultural se hace más dificultoso (Ward et al., 2001); (d) *Variables de personalidad*. Algunos estudios examinan un nexo entre los rasgos de personalidad y el ajuste del líder global (Caligiuri, 2000). En términos generales, el rasgo extroversión – preferencia a interactuar con los demás – y afabilidad – tendencia a establecer contactos positivos – resultan los mejores predictores del éxito en el trabajo. (e) *Motivación para llevar a cabo la tarea*. Resulta un buen predictor si la tarea no es impuesta y el líder tiene la motivación necesaria para permanecer en la cultura huésped aún cuando encuentre dificultades de adaptación (Spiess & Wittman, 1999). (f) *Apoyo social*. Resulta un importante predictor el ajuste de la familia que acompaña al líder, ya que clásicamente en las tareas de selección de líderes globales este aspecto no se tomaba en cuenta. A mayor ajuste de la familia acompañante, se incrementa el apoyo social y el ajuste sociocultural y psicológico del líder aumenta. En el mismo caso la figura del mentor, tanto antes de partir como en la cultura huésped resulta central para la resolución de conflictos culturales (Feldman & Bolino, 1999). (g) *Programas de entrenamiento multicultural*. Intentan fortalecer antes de la partida aspectos relacionados con el desarrollo de la capacidad de adaptación para la actuación en contextos diversos, el conocimiento general de otras culturas y diferentes formas de paliar el shock que se produce como consecuencia del contacto con culturas distintas de la propia. Se emplean diversas metodologías tales como el uso de incidentes culturales críticos, la caja de herramientas intercultural y el sensibilizador intercultural entre otros (Bennett & Bennett, 2004; Fowler & Blohm, 2004). Estos programas pretenden en mayor o menor medida fomentar la

capacidad de los líderes para poder actuar en contextos culturales diferentes del que fueran entrenados, de modo que la puesta en marcha de sus acciones resulte eficaz.

A continuación resumimos algunos aspectos que justifican la perspectiva de este estudio y que están insuficientemente investigados: (a) A medida que la globalización aumenta, aumenta el contacto intercultural en los ámbitos organizacionales. Por lo tanto se vuelven obsoletas las teorías y modelos disponibles para explicar las conductas de las personas en contextos diferentes o con alto nivel de interacción multicultural (D. Thomas & Inkson, 2004). (b) Las aproximaciones más émicas (locales) con el propósito de descubrir que es aquello que le “falta” a las teorías supuestamente universalistas (e.g., norteamericanas) son poco frecuentes. Los estudios que utilizan abordajes comparados: émicos (locales, indigenistas) y éticos (generales, universalistas) son escasos. Los estudios en los cuales se aplican conceptos éticos-derivados a culturas diferentes (no centrales) deben ser examinados y testeados cuidadosamente (Smith, Bond, & Kagitsibaçi, 1996). (c) Los flujos migratorios son cada vez mayores. Clásicamente se ha estudiado la migración desde países menos desarrollados hacia países centrales, en donde la distancia cultural es mayor (Furnham & Bochner, 1982; Ward & Kennedy, 1993). No se han encontrado demasiados estudios de migrantes entre países con menor distancia cultural. (d) Las teorías organizacionales disponibles para entender el gerenciamiento y el liderazgo tienen un fuerte sesgo norteamericano. Los teóricos construyen modelos para entender el mundo más próximo en donde los valores y las prácticas son similares a los de los investigadores. Existe poca conciencia del sesgo de interpretar con esos modelos, fuertemente etnocéntricos, otros contextos en donde imperan valores y prácticas diferentes (Boyacigiller & Adler, 1991; Doktor, Tung, & Von Glinow, 1991). Se toman teorías locales como si fueran universales, sin tomar en cuenta el impacto sobre las prácticas concretas en realidades diferentes, sin testeo empírico. (e) A pesar de que el siglo XXI abrió las puertas del liderazgo multicultural, aún los estudios científicos tienen un fuerte sesgo que algunos autores llaman “parroquianismo” (Kirkman & Law, 2005). El conocimiento científico sobre esta temática abarca menos del 10% de los países del mundo y de sus organizaciones. No se sabe casi nada de organizaciones situadas en Europa Oriental, el oriente medio, Africa y America Latina (A. Thomas, 1996). Los temas y tópicos que interesan a los investigadores de países centrales se vuelven poco relevantes en otras realidades culturales (Napier & Thomas, 2004).

En función de la bibliografía reseñada este estudio tiene como objetivos: (a) Explorar en una muestra de líderes argentinos que tuvieron asignaciones en el exte-

rior la adaptación a la cultura huésped, las dificultades encontradas en el proceso de aculturación y en el liderazgo de extranjeros, y revisar si tuvieron entrenamiento intercultural antes de partir hacia el país destino. (b) Analizar si existen diferencias individuales en la adaptación a la cultura huésped según el tipo de país al que migraron y de la longitud de las estancias. (c) Establecer diferencias individuales entre líderes migrantes y no migrantes según un conjunto de predictores de adaptación cultural (variables de personalidad, flexibilidad para liderar, ansiedad intercultural y actitudes etnorelativas). (d) Establecer diferencias individuales entre los líderes que realizaron tareas en el exterior según el grado de adaptación y la longitud de las estancias.

Los primeros dos objetivos son de carácter exploratorio, por lo tanto no se diseñaron hipótesis, para los objetivos c y d se diseñaron dos hipótesis respectivamente:

Los líderes que migraron y realizaron tareas en el exterior son más flexibles en su estilo de liderar, tienen mayor apertura a la experiencia, son más etnorelativos y poseen menor ansiedad intercultural.

Los líderes que realizaron tareas en el exterior que resultaron más adaptados y tuvieron estancias más largas son más flexibles en su estilo de liderar, tienen mayor apertura a la experiencia, son más etnorelativos y poseen menor ansiedad intercultural.

Método

Participantes

Formaron parte de este estudio 374 líderes según se describe a continuación. La muestra fue de tipo no probabilística. Los sujetos participaron de forma voluntaria, se les solicitó su aprobación para la participación del estudio y se les informó que los datos serían utilizados con fines de investigación, preservando el anonimato de los mismos.

Líderes Migrantes. Participaron 241 sujetos (162 hombres y 79 mujeres) que tenían en promedio 43,48 años ($SD = 11.05$) residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense (Argentina). Todos ellos se desempeñaban en puestos que requerían tener personal a cargo y habían tenido experiencia en liderar personal en el exterior. Tenían en promedio 9,33 años de experiencia liderando personal ($SD = 8.14$).

En cuanto al nivel de estudios, la mayoría de los sujetos (62,2 %, $n = 79$) refirió tener estudios universitarios completos, incluso con posgrados finalizados. El 32,2% ($n = 41$) tenía estudios universitarios en curso o terciarios completos. El restante 5,6 % ($n = 7$) poseía un secundario completo solamente. Se trataba de una muestra de líderes altamente educada.

En cuanto al tipo de empresa u organización en la que se desempeñaban, la mayoría de ellos se desempeñaban en grandes (50 %, $n = 120$) y medianas empresas (31 %, $n = 75$). Un bajo porcentaje refirió pertenecer a pequeñas empresas (19 %, $n = 46$).

Las estancias en el exterior habían durado en promedio 3,45 años ($SD = 4.99$). El 32% había realizado su estancia en Europa ($n = 78$); el 41% ($n = 100$) en países de Latinoamérica y el restante 27% ($n = 63$) en los Estados Unidos. Se repartían en la misma proporción en las tres regiones mencionadas.

Líderes No Migrantes. Participaron 133 sujetos (68 hombres y 65 mujeres) que tenían en promedio 38.44 años ($SD = 11.44$) residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense (Argentina). Todos ellos se desempeñaban en puestos que requerían tener personal a cargo y no habían tenido experiencia en liderar personal en el exterior. Tenían en promedio 9,13 años de experiencia liderando personal ($SD = 9.19$).

En cuanto al nivel de estudios, la mayoría de los sujetos (45,6 %, $n = 36$) refirió tener estudios universitarios completos, incluso con posgrados finalizados. El 39,3 % ($n = 31$) tenía estudios universitarios en curso o terciarios completos. El restante 15,1 % ($n = 12$) poseía secundario completo solamente. Se trataba de una muestra de líderes algo menos educada que la muestra de líderes que habían tenido experiencia en el exterior.

En cuanto al tipo de empresa u organización en la que se desempeñaban, la mayoría de ellos se desempeñaban en grandes (32 %, $n = 77$) y medianas empresas (35 %, $n = 84$). Alrededor de un tercio de la muestra pertenecía a empresas pequeñas (33 %, $n = 80$).

Instrumentos

Encuesta Sociodemográfica. Se les solicitó a los participantes que contestaran una encuesta que constaba de dos secciones. La primera de ellas compendia información relativa a su sexo, edad, lugares de nacimiento y residencia, nivel educativo, tipo de empresa y puesto, cantidad de personal a cargo, entre otros. La segunda parte de esta encuesta estaba dirigida a la obtención de información relativa a las características de los viajes que llevaron a cabo estos líderes. En primer lugar, se consultó si vivieron la experiencia de haber estado en culturas diferentes. Seguidamente, se indagó sobre el país o países donde se realizó la estancia, la duración en tiempo, el idioma que se hablaba en la cultura huésped y el nivel de comprensión que poseía cada uno de los líderes de esa lengua. Finalmente, se les pidió a los participantes que calificaran globalmente el nivel de adaptación que tuvieron a la cultura huésped, si esa experiencia les resultó gratificante o no y si recibieron algún tipo de entrenamiento que facilitara su estadía y

el desarrollo de las actividades que llevaron a cabo durante su estadía.

Big Five Inventory ([BFI], John, 1990, adaptación Castro Solano & Casullo, 2001). Consiste en un instrumento de 44 ítems que evalúa los cinco grandes rasgos de personalidad (extraversión, agradabilidad, responsabilidad, neuroticismo, apertura a la experiencia). La prueba es un derivado de una prueba de adjetivos de personalidad, convertidos en frases cortas para facilitar la comprensión de los elementos del test. El autor de la técnica demostró su validez y fiabilidad en grupos de población general adulta norteamericana (John, 1990). Esos estudios verificaron la validez concurrente con otros instrumentos reconocidos que evalúan personalidad. Los estudios locales verificaron la validez factorial del instrumentos para población adolescente, población adulta no consultante y población militar (Castro Solano, 2005; Castro Solano & Casullo, 2001). En todos los casos se obtuvo un modelo de cinco factores que explicaban alrededor del 50% de la variancia de las puntuaciones. En cuanto a la fiabilidad en población adulta argentina se obtuvieron coeficientes satisfactorios en el rango de 0,66 a 0,77.

Ansiedad Intergrupala (adaptada de Stephan & Stephan, 1985). Es una medida de ansiedad frente a grupos culturales diversos que se modificó a los fines del presente estudio. Básicamente se trata de adjetivos que indican si la persona se percibe con mayor o menor ansiedad frente al contacto con grupos culturales diversos. Se trabajó con 12 adjetivos, el evaluado debía responder en una escala con formato likert de 7 puntos (de nada a mucho) el grado en que el contacto con extranjeros elicita las emociones positivas (e.g. confortable, confiado, seguro) y negativas (e.g. tenso, amenazado, ansioso) referidas por los adjetivos. A los fines de este estudio se calculó una puntuación agregada para todos los adjetivos. La fiabilidad obtenida fue de 0,85. Una mayor puntuación indica mayor percepción de ansiedad frente al contacto con extranjeros.

Conciencia del Mundo Globalizado. (Der-Karabetian, 1992). Es una medida de las actitudes que tienen las personas respecto de otras naciones o grupos culturales. Una mayor puntuación estaría indicando una actitud más etnorelativa. Puntuaciones menores o bajas estarían indicando actitudes más etnocentristas. A los fines de este estudio se trabajó con una escala de 10 ítems. Luego se llevó a cabo un análisis factorial y se obtuvieron dos factores, el primero de ellos estaba en relación con prejuicios hacia grupos culturales diversos (e.g. Los extranjeros son desagradables debido a sus creencias religiosas; El prejuicio racial puede resultar de utilidad pues evitaría que ingresen al país muchos extranjeros) y el segundo con conciencia respecto del mundo globalizado (e.g. El progreso tecnológico vale

la pena aún a costa de nuestros recursos naturales y ambientales; Los desarrollos tecnológicos son la llave del progreso más allá de los problemas que causen). Se utilizó una puntuación agregada de los dos factores ($\alpha = 0,84$) que indicaría mayores actitudes etnorelativas y mayor conciencia del mundo global.

Liderazgo Intercultural. Para evaluar si los líderes se perciben con capacidad de adaptar sus estilos de liderazgo a contextos culturales diversos y poder examinar el grado de flexibilidad con el que se autodescriben, se diseñaron 8 frases a las cuales el evaluado debía responder en formato de respuesta likert en 5 opciones (e.g. Mi estilo de trabajo varía en función del grupo al que tengo que dirigir; Puedo adoptar un estilo de liderazgo participativo con un grupo y más directivo con otro; Algunas personas me conocen liderando con determinado estilo y otras con otra). Se realizó un análisis factorial de los ítems y se obtuvo un solo factor, dando cuenta de la unidimensionalidad del constructo evaluado. La fiabilidad obtenida fue de 0,75.

Procedimiento

Los instrumentos antes descriptos formaban parte de una batería de pruebas que se administró en diferentes organizaciones con el propósito de obtener información acerca de las competencias multiculturales y los estilos de liderazgo.

Los protocolos fueron administrados por estudiantes avanzados de la carrera de psicología de una universidad situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires los cuales se encontraban realizando sus prácticas profesionales en el área de investigaciones. Tenían como instrucciones administrar la batería de pruebas a personas que se encontrasen trabajando con personal a cargo, es decir, que fueran líderes sin importar el nivel jerárquico en el que se encontraran dentro de la institución y que además hubieran tenido, preferentemente, la experiencia de haber viajado y trabajado en culturas diferentes a la de su origen.

Posteriormente, tuvieron que cargar los datos obtenidos en planillas Excel confeccionadas para ese propósito. Estas últimas tareas estuvieron a cargo de una psicóloga graduada quien además se encargó de la depuración inicial de la base y de los análisis preliminares de datos. Una vez completadas la administración y depuración de los datos se procedió a los análisis estadísticos. Los mismos fueron analizados con los paquetes SPSS versión 11.0.

Resultados

Análisis Descriptivos Líderes Migrantes

De los líderes encuestados cabe consignar que la mayoría de ellos no tuvo entrenamiento respecto de las características socio-culturales del país donde iban a trabajar (89 %, $n=214$). Un bajo porcentaje (11%, $n=27$) tuvo algún tipo de entrenamiento que mayormente consistió en información sobre las características generales del país y el idioma. Solo unos pocos tuvieron entrenamiento en habilidades para liderar. La mayoría de ellos habían trabajado con extranjeros en calidad de pares o colegas (89%, $n=214$). En términos generales, refirieron esta experiencia como muy buena ó excelente (62%), un porcentaje también alto consideró la experiencia como buena (33%). Solo un 5% consideró la experiencia como mala ó muy mala.

Un 68% había liderado extranjeros y calificaron a esta experiencia como muy buena ó excelente (64%) un porcentaje también alto consideró la experiencia como buena (31%). Solo un 5% consideró la experiencia como mala ó muy mala.

En cuanto a la calificación general de las estancias en el país huésped el 73% la calificó como muy buena ó excelente; un 25% la calificó como buena y solo un bajo porcentaje (2%) la calificó como regular ó mala.

En la Tabla 1 se indica el grado de adaptación al país de origen según algunos indicadores considerados en la encuesta.

Tabla 1
Adaptación al País Huésped

Dimensiones de adaptación (*)	Media (SD) $n = 127$
Adaptación en general al país donde viajó	3,82 (0.82)
Grado de adaptación de su familia (si viaje con ellos) (**)	3,53 (0.92)
Grado de adaptación a las condiciones laborales	3,82 (0.77)
Grado de adaptación a la vida en general (costumbres, etc., no consigne aspectos laborales o de estudio)	3,73 (0.81)
Grado de ajuste en general al país	3,72 (0.78)

Nota. (*) Formato de respuesta likert en una escala de 1 (mala) a 5 (excelente); (**) $n=133$. Solo un 55% viajó con su familia.

Cabe consignar que en términos generales la adaptación fue muy buena. Se calculó un promedio general de los 5 dimensiones de la adaptación y estas fueron de 3,72 ($SD = 0.78$) sobre una escala de 5 puntos. La adaptación mas baja registrada fue la familiar, pero solo la mitad de los participantes viajaron con su familia.

Asimismo se les solicitó a los participantes que consignaran las dificultades encontradas liderando extranjeros. Estas respuestas se categorizaron mediante la técnica del análisis de contenido y se obtuvieron 4 categorías. Las mayores dificultades encontradas por los líderes estaban en relación con las costumbres, los códigos y la cultura en general (48%), en segundo lugar las dificultades respecto del idioma (34%), en tercer lugar la diferencia con los procedimientos en la organización comparados con los que estaban acostumbrados en el país de origen (16%; e.g., ritmo y cumplimiento del trabajo, puntualidad en las reuniones, dificultad para enseñar tareas) y el restante 2% refirió problemas de adaptación en general (e.g., integración, incertidumbre). Cabe consignar que de los líderes encuestados, alrededor de la mitad (48%) refirió las dificultades comentadas. El restante 52% dejó el ítem para completar en blanco.

Diferencias Individuales según País Huésped y Longitud de las Estancias

Para establecer si existían diferencias individuales en el grado de adaptación de los líderes según el tipo de país que visitaron y según la longitud de las estancias se llevo a cabo un análisis de la varianza (ANOVA) con un diseño 3 x 3 en el cual se incluyó como variable dependiente la adaptación y como variables independientes la región visitada (Europa, Latinoamérica y EEUU) y la longitud de la estancias (Menor de 6 meses; en promedio 6 meses y mayor a un año). El análisis realizado no arrojó diferencias estadísticamente significativas en relación con la influencia de las variables región visitada ($F(2, 223) = 1,16$, ns.) y longitud de las

estancias ($F(2, 223) = 1,42$, ns.), ni de la interacción entre ambas ($F(2, 223) = 0,72$, ns.).

Se utilizó la *prueba t* para establecer si aquellos que tenían experiencia previa liderando extranjeros influenciaba de alguna manera la adaptación al país visitado; se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas a favor de aquellos que tenían experiencia previa en la conducción de extranjeros ($t = 2,45$, $gl = 235$, $p < 0,01$). Estos líderes eran aquellos que se habían adaptado mejor.

Diferencias Individuales entre Migrantes y No Migrantes

Para examinar las diferencias individuales entre migrantes y no migrantes se llevaron a cabo tres análisis discriminantes. En los mismos se incluyó de forma sucesiva como variables independientes los rasgos de personalidad, la flexibilidad en el estilo de liderar, la ansiedad intergrupala, las actitudes hacia el multiculturalismo y la conciencia de mundo global y como variables dependientes el liderazgo intercultural (líder migrante/líder no migrante) para la primera comparación, adaptación de los líderes migrantes (Líder migrante peor adaptado / líder migrante mejor adaptado), para la segunda comparación y la longitud de las estancias de los líderes migrantes para la tercera comparación (Líder migrante estancia mayor a un año/Líder migrante estancia menor a 6 meses).

Para la primera comparación (líder migrante/líder no migrante) se obtuvo una función discriminante significativa (Lambda de Wilks = 0,91, *Chi cuadrado* = 32,63, $gl = 3$, $p < 0,01$) que explicaba un 10% de la varianza (Ver Tabla 2). Los líderes migrantes eran más abiertos a los datos de la experiencia tanto interna como externa y poseían pensamiento divergente; tendrían asimismo rasgos relacionados con la baja escrupulosidad y el orden. Se trata de personas menos ordenadas pero con variados intereses. Asimismo registrarían mucho menos ansiedad ante el contacto con extranjeros.

Tabla 2

Diferencias Individuales entre Líderes Migrantes con Alta y Baja Adaptación y Líderes No Migrantes

Variables predictoras (líderes migrantes y no migrantes) - Vza. Explicada = 10%	Correlación con la función discriminante
Personalidad (Apertura a la experiencias)	.73
Personalidad (Responsabilidad)	-.52
Ansiedad Intercultural	.55
<i>Variables predictoras (líderes migrantes con alta y baja adaptación) - Vza. Explicada = 5%</i>	
Flexibilidad estilo de liderar	.95

Diferencias Individuales entre Líderes Migrantes según Adaptación y Longitud de las Estancias

Para establecer si existían diferencias individuales entre los líderes migrantes mejor adaptados y peor adaptados se calculó la media global de adaptación y se discretizó la variable en dos grupos (Migrantes peor adaptados = puntuación inferior al percentil 25 y migrantes mejor adaptados = puntuación superior al percentil 75) convirtiéndola en categórica para poder efectuar el análisis discriminante y así maximizar la variancia entre ambos grupos. Se incluyeron como variables independientes las mismas del análisis anterior y como dependiente la adaptación. Se obtuvo una función discriminante significativa (Λ de Wilks = 0,95, χ^2 cuadrado = 4,83, $gl = 1$, $p < 0,05$) que explicaba un 5% de la varianza. Aquellos líderes migrantes que registraron una mejor adaptación global a la cultura huésped eran aquellos que tenían una mayor flexibilidad en su estilo de liderazgo y que podían adecuar el mismo al entorno cultural diverso (Ver Tabla 2).

Para establecer si existía diferencia en las variables en cuestión según la longitud de las estancias se llevó a cabo un tercer análisis discriminante en el que se incluyó como variable dependiente la longitud de las estancias (estancia menor a 6 meses / estancia mayor a 1 año). El análisis no arrojó ninguna función discriminante, por lo tanto no se hallaron diferencias individuales en las variables estudiadas según el tiempo de permanencia en el exterior.

Discusión

La meta principal de esta investigación fue contar con información precisa respecto de las competencias culturales necesarias para que las tareas que realizan los líderes migrantes resulten exitosas considerando que las realizan en contextos culturales diferentes al que fueron entrenados.

Los resultados muestran que los líderes que migraron al exterior disfrutaron de sus estancias, obtuvieron un alto grado de adaptación y satisfacción derivado de la experiencia intercultural. A pesar de que un porcentaje indicó problemas en su adaptación cultural (e.g. Idioma, costumbres, normas organizacionales) y no tuvo entrenamiento para hacer frente a esta circunstancia, el grado de ajuste tanto a las condiciones laborales como a la vida del país huésped en general, fue altamente satisfactorio repitiéndose esta circunstancia con líderes que habían tenido experiencias previas liderando extranjeros.

En relación a esto, los rasgos de personalidad que más destacaron a los líderes migrantes con buena adaptación por sobre los grupos de líderes que no lograron una buena adaptación y aquellos que no han migrado

son la apertura a la experiencia y las responsabilidades. Por ende, es posible afirmar que las variables de personalidad tienen un peso importante para poder efectuar la diferenciación entre estos dos grupos. Los líderes globales son más abiertos a los datos de la experiencia interna y externa, se muestran más curiosos y receptivos; por lo tanto, más dispuestos a la aceptación de la diversidad cultural. En el mismo caso puntuaban bajo en el factor responsabilidad. Estos líderes son menos estructurados que sus pares que no viajaron al exterior. También registran una baja percepción de ansiedad frente al contacto con extranjeros lo cual hace que estén más predispuestos a aceptar las diferencias interculturales, especialmente cuando tomen un matiz conflictivo. Por lo tanto comprobamos solo parcialmente nuestra hipótesis primera resaltando la importancia de las variables de personalidad en la ejecución de las tareas globales de los líderes (Caligiuri, 2000, 2006).

Si bien se han encontrado resultados de interés, este trabajo no está exento de limitaciones. Entre las más importantes se considera que los instrumentos utilizados eran del tipo autorreporte y no se incluyeron otros criterios externos para analizar las variables estudiadas en la investigación. Otro aspecto a considerar es que no se analizaron las diferencias individuales según sexo del líder. Si bien el liderazgo femenino no era objeto de estudio de esta investigación se trata de un tópico cada vez de mayor interés en las investigaciones sobre liderazgo y bien puede constituir una línea de investigación en esta área. Finalmente, cabe citarse la baja capacidad explicativa de las variables estudiadas. Las variables predictoras explican un 10% de las diferencias individuales analizadas. Esto sugiere la inclusión de nuevos predictores que estudien la relación entre migración y liderazgo.

Como se ha planteado al comienzo de esta investigación, el grado de éxito que posee un líder migrante en las tareas que lleva a cabo en culturas diversas, depende de muchos factores, a saber, conocimientos técnicos, el tipo de interacciones que establezca con las personas de la cultura huésped y el grado de adaptación que puedan lograr el líder y su familia (Lee & Templer, 2003). Al respecto, todos los factores antes mencionados (flexibilidad, apertura a nuevas experiencias, etc.) junto con otro tipo de variables, como ser empatía, respeto, tolerancia e iniciativa, están señalados en la literatura como algunas de las más importantes características psicológicas que favorecen el ajuste del líder a la cultura huésped, previniendo o moderando los efectos del shock cultural (Stroh & Caligiuri, 1998; Ward et al., 2001).

Es importante señalar que todas estas características conforman un constructo, de aparición relativamente reciente en el ámbito académico, que ha sido denomi-

nado inteligencia cultural (Earley & Ang, 2003; D. Thomas, 2008). Existen varias definiciones (Earley & Ang, 2003; D. Thomas & Inkson, 2004) pero puede afirmarse que todas ellas apuntan a identificar a la inteligencia cultural como el conjunto de habilidades y capacidades que una persona posee para adaptarse de forma exitosa a contextos culturales diversos (D. Thomas, 2008).

Para saber si una persona posee altos niveles de inteligencia cultural, deben tomarse en cuenta tres indicadores. El primero de ellos es el buen ajuste personal a la cultura huésped, medido por la sensación de bienestar y satisfacción. En este caso, todos los líderes mostraron muy buenos niveles de satisfacción y evaluaron la experiencia de liderar extranjeros como muy satisfactoria.

El segundo indicador es el tipo de relaciones que se establecen con personas de diferentes culturas. En este caso, los líderes que mostraron mejor ajuste y satisfacción fueron aquellos que tuvieron la experiencia previa liderando extranjeros. Esto probablemente haya favorecido un conjunto de actitudes conocido como etnorelativismo (Berry, 1997; Mendenhall, Dunbal, & Oddou, 1987). Aquellos líderes con mayor etnorelativismo logran mayor ajuste en menor cantidad de tiempo debido a que esta característica psicológica, al igual que la inteligencia cultural en conjunto, favorece la búsqueda de nuevas experiencias, genera mayores niveles de entusiasmo, compromiso con las tareas y flexibilidad así como menores niveles de identificación con la cultura de origen.

El tercer indicador es el logro de los objetivos propuestos. Dado que ninguno de los líderes con mayores niveles de ajuste y satisfacción manifestó haber regresado de forma anticipada de su destino, puede suponerse que todos han cumplido de manera satisfactoria sus metas.

Luego de considerar estos factores, es posible afirmar que aquellos líderes que mostraron mejores niveles de ajuste, se mostraron más satisfechos con las tareas que desarrollaron, tuvieron mayores niveles de flexibilidad y apertura a nuevas experiencias, tenían mayores niveles de inteligencia cultural y mostraron mayores actitudes etnorelativas. A partir de esto, se considera que fueron capaces de adaptarse de forma exitosa a entornos culturales diversos (D. Thomas & Inkson, 2004).

En función de los resultados antes descriptos, en los que pudo observarse que los líderes más ajustados y exitosos en sus tareas se perciben flexibles en el estilo de liderar, son abiertos a nuevas experiencias y tienen gusto por entablar relaciones con personas provenientes de contextos culturales diferentes, se considera imprescindible profundizar las investigaciones sobre inteligencia cultural y fundamentalmente su medición en relación a las variables que se expusieron anteriormente (flexibilidad, personalidad, conciencia del mundo globalizado, etc.), variables que, como se expuso,

también han probado tener gran poder de predicción en relación al éxito o fracaso en las tareas y el nivel de ajuste de los líderes migrantes a la cultura huésped (Lee & Templer, 2003).

Referencias

- Bennett, J. M., & Bennett, M. J. (2004). Developing intercultural sensitivity: An integrative approach to global and domestic diversity. In D. Landis, J. M. Bennett, & M. J. Bennett (Eds.), *Handbook of intercultural training* (pp. 147-166). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5-34.
- Boyacigiller, N., & Adler, N. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.
- Bryant, J., & Law, D. (2004). *New Zealand's Diaspora and overseas born population* (Working Paper 04/13). Wellington, New Zealand: New Zealand Treasury.
- Caligiuri, P. (2000). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67-88.
- Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resources Management Review*, 16, 219-228.
- Caligiuri, P., Jacobs, R., & Farr, J. (2000). The Attitudinal and Behavioral Openness Scale: Scale development and construct validation. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 27-46.
- Carr, S., Inkson, K., & Thorn, K. (2005). From global careers to talent flow: Reinterpreting "Brain Drain". *Journal of World Business*, 40, 386-398.
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en ámbitos militares*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Castro Solano, A., & Casullo, M. M. (2001). Rasgos de personalidad, bienestar psicológico y rendimiento académico en adolescentes argentinos. *Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 18, 65-85.
- Cheng, C., Chiu, C., Hong, Y., & Cheung, J. (2001). Discriminating facility and its role in the perceived quality of interactional experiences. *Journal of Personality*, 69, 765-786.
- Chiu, C.-Y., & Hong, Y.-Y. (2007). Culture: Dynamic processes. In A. Elliot & C. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 489-505). New York: The Guilford Press.
- Comisión Mundial sobre las Migraciones Internacionales. (2005). *Las migraciones en un mundo interdependiente: nuevas orientaciones para actuar. Informe de la Comisión Mundial sobre las Migraciones Internacionales*. Genève, Suiza: SRO- Kunding.
- Cunningham, P., Foster, S., & Henggeler, S. (2002). The elusive concept of cultural competence. *Children Services: Social Policy, Research and Practice*, 5, 231-243.
- Der-Karabetian, A. (1992). World-Mindedness and the Nuclear Threat: A multinational study. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 293-308.
- Doktor, R., Tung, R., & Von Glinow, M. (1991). Incorporating international dimension management theory building. *Academy of Management Review*, 16(2), 259-261.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: An analysis of individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Feldman, D., & Bolino, M. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: A structural modelling approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 54-71.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring. A new area of cognitive developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 705-712.

- Fowler, S. M., & Blohm, J. M. (2004). An analysis of methods for intercultural training. In D. Landis, J. M. Bennett, & M. J. Bennett (Eds.), *Handbook of intercultural training* (pp. 37-84). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Furnham, A., & Bochner, S. (1982). Social difficulties in a foreign culture: An empirical analysis of culture shock. In S. Bochner (Ed.), *Cultures in contact: Studies in cross-cultural interaction* (pp. 161-198). Oxford, UK: Pergamon Press.
- John, O. P. (1990). "The Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 66-100). New York: Guilford.
- Kirkman, B., & Law, K. (2005). International management research in AMJ: Our past, present and future. *Academy of Management Journal*, 48, 377-386.
- Landy, F., & Conte, J. (2004). *Working in the 21st century*. New York: McGraw Hill.
- Lee, C. H., & Templer, K. J. (2003). Cultural intelligence assessment and measurement. In C. Earley & S. Ang (Eds.), *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures* (pp. 185-208). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Mendenhall, M., Dunbar, E., & Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training and career pathing: A review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.
- Napier, N., & Thomas, D. (2004). *Managing relationships in transition economies*. New York: Praeger.
- Smith, P., Bond, M., & Kagitçibasi, Ç. (1996). *Understanding social psychology across cultures: Living and working in a changing world*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spiess, E., & Wittmann, A. (1999). Motivational phases associated with the foreign placement of managerial candidates: An application of the Rubicon model action phases. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 891-905.
- Stephan, W. G., & Stephan, C. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of Social Issues*, 41, 157-176.
- Sternberg, R. J. (1986). A triangular theory of love. *Psychological Review*, 93(2), 119-135.
- Sternberg, R., & Smith, C. (1985). Social intelligence and decoding skills in nonverbal intelligence. *Social Cognition*, 3, 168-192.
- Stroh, L., & Caligiuri, P. (1998). Increasing global competitiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33(1), 1-15.
- Thomas, A. (1996). A call for research in forgotten locations. In J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), *Handbook of international management research* (pp. 485-506). Cambridge, MA: Blackwell.
- Thomas, D. (2008). *Cross-cultural management. Essential concepts*. London: Sage.
- Thomas, D., & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tyler, F. B. (2003). Transcultural ethnic validity model and intracultural competence. In W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online readings in psychology and culture* (Unit 16, chap. 1). Washington, DC: Center for Cross-Cultural Research. Retrieved from <http://www.wvu.edu/~culture>
- Ward, C. (1999). Models and measurements of acculturation. In W. J. Lonner, D. L. Dinnel, D. K. Forgays, & S. A. Hayes (Eds.), *Merging past, present and future* (pp. 221-229). Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. London: Routledge.
- Ward, C., & Kennedy, A. (1993). Where's the culture in cross-cultural transition? Comparative studies of sojourner adjustment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24(2), 221-249

Received 23/11/2009

Accepted 11/02/2010

Alejandro Castro Solano. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Buenos Aires, Argentina.

María Laura Lupano Perugini. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Buenos Aires, Argentina.