

La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural

Alejandro Castro-Solano

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Argentina)

Resumen: El objetivo de este trabajo consistió en construir y validar un inventario (Inventario de Adaptación Cultural –IAC-) en idioma español para evaluar variables culturales predictoras de la adaptación de líderes migrantes. La versión final consta de 15 ítems distribuidos en tres dimensiones: *Apertura a experiencias nuevas*, *Autonomía e independencia*, *Aceptación de la diversidad cultural*. Los resultados obtenidos permiten afirmar que presenta propiedades psicométricas satisfactorias (fiabilidad y validez). Para lograr las evidencias de validez se utilizaron otros instrumentos (Big Five - John, 1990; Ansiedad intergrupal - Stephan & Stephan, 1985; Escala de Actitudes multiculturales - Berry & Kalin; Escala de Liderazgo Intercultural y Encuesta sociodemográfica, diseñadas *ad hoc*). Participaron 374 líderes, 241 habían liderado personal en el exterior en un promedio de 3,45 años ($DE=4.99$). Por otro lado, participaron 133 líderes que no habían liderado en el exterior. Todos eran residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense.

Palabras Clave: Adaptación cultural; Líderes; Migrantes; Inventario

Title: Evaluation of leader's cultural competences with the cultural adaptation inventory.

Abstract: The objective of this work consisted in construct and validates, in Spanish language, an inventory (Inventory of Cultural Adaptation -IAC-) to assess cultural variables to predict cultural adaptation of migrant leaders. The final version consisted of 15 items distributed in three dimensions: Opening to new experiences, Autonomy and independence, Acceptance of the cultural diversity. The obtained results allow affirming that is an instrument with satisfactory psychometric properties (reliability and validity). To obtain the validity evidence were used other instruments (Big Five - John, 1990; Intergrupal Anxiety- Stephan & Stephan, 1985; Multi-cultural attitudes scale - Berry & Kalin; Intercultural Leadership scale and Sociodemographic survey, designed *ad hoc*). Participated 374 leaders, 241 of them had leaded personnel outside their country, the stays outside had lasted in average 3,45 years ($DE=4.99$). On the other hand, participated 133 leaders, they didn't leaded personnel outside their country. All of them lived in Buenos Aires City and conurbano.

Key Words: Cultural adaptation; Leaders; Migrants; Inventory

Introducción

El mundo del trabajo de hoy además de ser sumamente complejo está caracterizado por su dimensión global. Este fenómeno consiste en la ausencia de barreras y límites para ejercer el comercio, el alto impacto de las nuevas tecnologías de la información, el traslado de empresas a otros países y la consecuente migración de personal directivo y subalterno tanto de forma permanente como transitoria (Thomas, 2008). Según las cifras de la Comisión Global de Migración internacional 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).

Por lo tanto, se enfatiza la importancia de las relaciones interculturales tanto en contextos domésticos como globales. Algunos autores sugieren que para actuar de forma efectiva en otro contexto las personas deben estar interesadas en contactarse con sujetos de grupos culturales diversos y deben ser sensibles a las diferencias entre la propia cultura y la ajena (Fowers & Davidov, 2006; Hammer, Bennett & Wiseman, 2003). Si bien la cultura tiene un importante rol en la conducta humana, en la práctica concreta a la hora de aplicar teorías este hecho ha sido desconocido por muchos autores que consideran los supuestos psicológicos como de natura-

leza universal (Betancourt & López, 1993). Algunos cuestionan la generalización de las teorías psicológicas (Bond, 1988; Pepitone & Triandis, 1987) y otros abogan por la inclusión de variables culturales en el estudio de los fenómenos psicológicos (Triandis, 1989). Al respecto algunos autores denotan que los procedimientos de selección de líderes para la asignación de una tarea de alcance global se sigue basando solo en el conocimiento técnico y en la experticia del candidato (Mendenhall, Kullhman, Stahl & Osland, 2002). Se ignora en este proceso las variables culturales como si el contexto no tuviera influencia en el ejercicio del liderazgo. Esto lleva no solo a la percepción de una baja adaptación y a un mal desempeño laboral del líder sino a un temprano regreso del migrante con los costos personales y laborales que esto implica (Caligiuri, 1997; Shaffer & Harrison, 1998).

Diferentes grupos de personas migrantes 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. Estudiantes extranjeros, líderes expatriados, diplomáticos, militares desempeñándose en misiones de paz, residentes transitorios deben adaptarse de modo efectivo a la cultura y tener éxito en la tarea sea de trabajo o de estudio. Las poblaciones migrantes comentadas son denominadas residentes temporarios (*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 *competencias 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

Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Alejandro Castro Solano. Paraguay 5337,5°. A (1425). Buenos Aires. Arg. Te. (54-11) 4771-6029. E-mail: a.castro@fibertel.com.ar

caso se deja la cultura propia por un período relativamente corto (algunos días, dos o tres semanas); en el otro es casi permanente. Los residentes temporarios (*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 migrantes 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 (Chi-Yue Chiu & Ying-Yi 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). Estas competencias resultan centrales para el desempeño efectivo de un líder al que se le asignan tareas en un contexto distinto del doméstico (Gupta & Govindarajan, 2002; Joniken, 2006).

En términos generales la competencia cultural comprende la autoconciencia de los propios valores culturales (también llamado *metacognición cultural*; Flavell, 1979; Sternberg, 1986; Earley & Ang, 2003; Ang, Van Dyne, Koh & Ng, 2004), 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 (Chi-Yue Chiu & Ying-Yi 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 estrés aculturativo (*shock cultural*) y poder realizar una adaptación sociocultural efectiva (Ward, Bochner & Furnham, 2001; Stroh & Caligiuri, 1998). Otros autores las denominan *competencias comunicacionales interculturales* (Arasaratnam & Doerfel, 2005; Byram, 1997; Parmenter, 2003), *competencias globales* (Brinkman & Wink, 2007), *competencias transculturales* (Greenholz, 2005) o *competencias transnaciona-*

les (Koehn, 2002). Si bien el entrenamiento y desarrollo de estas competencias resulta obvio en el contexto actual de globalización existe aún escaso desarrollo en la aplicación efectiva al desenvolvimiento diario de las organizaciones (Jokinen, 2006).

Algunos autores consideran que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo ya que los atributos del líder son en su mayoría universales (éticos) y las acciones que lo hacen efectivo trascienden el contexto (Adler, Doctor & Redding, 1986; Child & Tayeb, 1983; Yavas, 1995). En los términos que venimos comentando se trataría de entrenar solo las competencias genéricas. Otra corriente alternativa y de gran impacto en la actualidad afirma que un líder es efectivo si es reconocido como tal. Esto está en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías de los seguidores (House, Wright & Aditya, 1997). En un estudio internacional de alto impacto (Proyecto GLOBE, *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) realizado en más de 60 países, cuyo objetivo era identificar cuáles atributos de los líderes eran universales y cuáles eran dependientes de la cultura, se encontró que los atributos más salientes eran la integridad, la justicia, la honestidad y la confianza. Otras características centrales y compartidas por varias culturas como prototípicas del líder eran la capacidad para construir equipos de trabajo, el trato con el subalterno, la comunicación y la coordinación, las capacidades intelectuales y la capacidad para resolver problemas. Los atributos comentados son típicos de un estilo de liderazgo transformacional al estilo de Bass (Hanges & Dickson, 2004; House, Nages, Ruiz Quintanilla & Dorfman, 1999). En el mismo estudio los atributos relacionados con la ambición, la toma de riesgos, la sinceridad, la sensibilidad y la voluntad resultaron culturalmente contingentes existiendo diferencias individuales entre culturas distintas (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002). Estudios argentinos utilizando la metodología del proyecto GLOBE indicaron una gran variabilidad de los prototipos del liderazgo según el tipo de organización de la que se trate (civil/militar), la región geográfica, los valores organizacionales, ámbito de desempeño y el sexo (Castro Solano, 2008; Castro Solano, Becerra & Lupano Perugini, 2007; Castro Solano & Fernández Liporace, 2006; Castro Solano, Lupano Perugini & López Pell, 2008; Lupano Perugini & Castro Solano, 2009). Por lo tanto, resulta central establecer las competencias necesarias para el desempeño cultural efectivo de los líderes, tomado de nota de la variabilidad que impone el contexto en el ejercicio del liderazgo.

En cuanto a las competencias culturales de los líderes no existe aún un acuerdo de cuántas y cuáles son (Mendenhall, Osland, Bird, Oddou & Maznevski, 2008). Los autores han tendido a sobre identificarlas llegando a contar en algunos trabajos más de 250, ya que se tiende a identificar competencias teniendo en mente un estándar de líder ideal (Conger & Ready, 2004). Shaffer et al. (2006) proponen la consideración de competencias *estáticas* y *dinámicas*. Las primeras estarían ligadas a los rasgos de personalidad, mucho más estables,

pero poco entrenables. Las dinámicas estarían emparentadas con el conocimiento técnico y se trataría de habilidades que se pueden enseñar mediante algún programa de capacitación.

Las diferencias individuales en tanto rasgos de personalidad que permiten predecir el desempeño de los líderes han sido extensamente estudiadas (Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000). Sin embargo, los estudios pioneros que revisaban la efectividad de los líderes expatriados en función de variables de personalidad arrojaron resultados negativos (Brislin, 1981; Harris, 1973).

Estudios más recientes demuestran que los rasgos de personalidad tienen impacto en la predicción del éxito en la tarea de los líderes globales (Mendenhall, Osland, Bird, Oddou & Maznevski, 2008). Dado que el ambiente cultural en el que los líderes deben desempeñarse es altamente estresante y con situaciones sociales muy ambiguas, las predisposiciones en tanto rasgos de personalidad son muy buenos predictores de las conductas efectivamente observadas (Beaty, Cleveland, & Murphy, 2001; Hough & Schneider, 1996). Según la revisión de Shaffer, Harrison, Gregersen, Black y Ferzandi (2006) los rasgos de personalidad más ligados al rendimiento de los líderes expatriados son:

Responsabilidad. Este rasgo de personalidad se refiere al grado en que las personas son cuidadosas, disciplinadas, diligentes. La presencia de este rasgo permitiría predecir en los líderes una mayor orientación hacia la tarea, focalizándose en su logro, aún en la presencia de obstáculos y dificultades (Ones & Viswesvaran, 1997). Por lo tanto permitiría predecir no solo el ajuste personal, sino el rendimiento laboral efectivo (Caligiuri, 2000).

Agradabilidad. Es la predisposición personal que hace que las personas se lleven bien unas con otras. Las personas que tienen un predominio de la agradabilidad son más cooperativas, empáticas y aceptan mejor las circunstancias sociales. En los líderes globales facilitaría el contacto interpersonal, las relaciones humanas y la comunicación con las personas oriundas del país de destino y, a su vez, reduciría el estrés ligado al logro de las tareas laborales (Caligiuri, 2000; Ones & Viswesvaran, 1997).

Apertura a la experiencia. Se trataría de individuos originales, innovadores, flexibles, tendientes a asumir riesgos, curiosos y dispuestos a aprender. Los líderes globales más abiertos a la experiencia son capaces de percibir e interpretar adecuadamente las conductas de las personas oriundas del país de destino reduciendo la incertidumbre y el error de atribución (Arthur & Bennet, 1995; Mendenhall & Oddou, 1985; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black & Ferzandi, 2006). Van Der Zee y Van Oudenhoven (2000) identifican esta dimensión como apertura a las experiencias nuevas (openmindedness) que la definen como la habilidad para "leer" aspectos específicos de una cultura. Dimensión esencialmente etnorelativa y vinculada a la sensibilidad cultural y una visión libre de prejuicios frente a lo distinto (Arthur & Bennet, 1995).

Extroversión. Las personas que son extrovertidas, son especialmente propensas a expresarse verbalmente y conductualmente por lo tanto disfrutaban de las interacciones con los

demás. Una alta extroversión garantizaría que los líderes se lleven bien tanto con subalternos como con pares, siendo una habilidad social en extremo importante en un entorno desconocido para el mantenimiento de los vínculos personales (Furnham & Bochner, 1986; Hogan & Shelton, 1998; Van Der Zee & Van Oudenhoven, 2000). Asimismo facilitaría las relaciones interpersonales con clientes y con socios estratégicos (Leiba & O' Sullivan, 1999). Caligiuri (2000) encontró en un estudio con líderes expatriados que esta dimensión permitía predecir el deseo de terminar con la misión antes de tiempo.

Estabilidad Emocional. Es la tendencia a permanecer calmo y relajado en situaciones estresantes. Algunos autores identifican esta dimensión como central en el desenvolvimiento de los líderes ya que aquellos más estables emocionalmente resultarían más resistentes al estrés generado por el contexto cultural cambiante y esencialmente distinto del doméstico (Tung, 1981; Van Der Zee & Van Oudenhoven, 2000). En su estudio sobre líderes expatriados tanto Shaffer, Harrison, Gregersen, Black y Ferzandi (2006) como Caligiuri (2000) encontraron que la estabilidad emocional era un importante predictor de éxito en la tarea.

Si bien, las investigaciones empíricas toman en cuenta el enfoque del *Big Five* para explicar el rendimiento efectivo de los líderes en tanto diferencias de personalidad, algunos autores proponen la consideración de rasgos más específicos, ya que resultarían mejores predictores del desempeño efectivo (Ashton, 1998; Hough, 1992; Paunonen, 1998; Van Der Zee & Van Oudenhoven, 2000). Entre estas dimensiones encontramos la empatía cultural, la sensibilidad cultural, la curiosidad, la flexibilidad, la tolerancia a la ambigüedad y la autonomía.

En cuanto a las competencias dinámicas se trata de un conocimiento que se puede adquirir a través del entrenamiento (Peters, Greer & Youngblood, 1997). Algunos autores consideran entre éstas a la flexibilidad cultural, la orientación hacia la tarea, hacia las personas y el etnocentrismo (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992). Existen diversos programas de entrenamiento multicultural que enseñan a los líderes, previo a su partida, habilidades para hacer frente al estrés aculturativo, reducir el etnocentrismo y mejorar la sensibilidad cultural de modo que se pueda tener un mejor rendimiento en el trabajo (Ver Bennet y Bennet, 2004 para una revisión).

Existen una serie de instrumentos que permiten predecir la adaptación efectiva de los líderes a un entorno cultural diverso, evaluando o bien los rasgos específicos que predicen el éxito o las competencias globales de forma directa (Bird, 2008). La mayoría de los instrumentos no tienen una antigüedad mayor a cinco o seis años. Las excepciones son el NEO-PI y el CCAI (Cross Cultural Adaptability Inventory, Keley & Meyers, 1995) que se vienen utilizando hace más de una década para la predicción de la actuación de los líderes globales. Otros instrumentos más nuevos y frecuentemente utilizados son el IDI (Intercultural Development Inventory, Hammer Bennett & Wiseman, 2003) que evalúa sensibilidad

cultural, el MPQ (Multicultural Personality Inventory, Van Der Zee & Van Oudenhoven, 2000) que evalúa rasgos específicos de la personalidad multicultural; el IRC (Intercultural Readiness Check, Van Der Zee & Brinkman, 2004), que constituye una extensión del MPQ para aplicar a grupos diversos; el GCI (Global Leadership Competence Inventory - Ver Bird (2008)) que evalúa predisposiciones de la personalidad que predicen el éxito en la conducta intercultural efectiva y el GEL (Global Executive Leadership, Kets de Vries et al., 2005) que evalúa en un formato de 360 grados (el propio evaluado, pares y jefes) 12 dimensiones que predicen el éxito en la adaptación cultural.

Las investigaciones sobre estos instrumentos aportan datos sobre la confiabilidad de las escalas y sobre la validez interna. Resulta muy poco estudiada la validez convergente y la discriminante. Asimismo las investigaciones empíricas a la fecha no demostraron de forma acabada si estos instrumentos pueden predecir el rendimiento intercultural efectivo de los líderes (Ver Fowler & Mumford, 1999, Mendenhall, Oslund, Bird, Oddou & Maznevski, 2008, para una revisión). Este tipo de técnicas son frecuentemente utilizadas como parte de programas de entrenamiento cultural para familiarizar a los participantes con los conceptos culturales y para valorar su estilo de pensamiento previo a la intervención en instituciones privadas, generalmente con fines de lucro. Las empresas dedicadas a este tipo de tarea entregan un informe de cada participante luego de administrar cada encuesta generalmente *on line*, con escasa información técnica de cómo funciona el test, ya que no se tiene acceso al protocolo de ítems ni a la composición de las escalas, ni a las investigaciones empíricas sobre los estándares psicométricos de las pruebas. Además, la administración se realiza de modo preferente en inglés, no existiendo en la mayoría de los casos protocolos en español. En aquellos casos en los que se accede a la información técnica en ningún caso se conoce el contenido del ítem, ni la pertenencia a cada dimensión estudiada. Este sistema de difusión de técnicas de evaluación atenta contra el progreso científico del área, ya que solamente los grupos de investigadores que participaron del proyecto tienen acceso a la información técnica y materiales de la prueba y por ende solo ellos pueden replicar los resultados obtenidos o extenderlos a otra población cultural diversa. Esta situación agravada a partir del advenimiento de los sistemas de administración y evaluación *on line*, fue fuertemente denunciada recientemente en un Congreso Iberoamericano de psicólogos del área de la evaluación psicológica (Fernández Ballesteros, 2009).

El presente estudio

Sobre la base de la revisión bibliográfica realizada se decidió diseñar un cuestionario en idioma español que evaluase las dimensiones relativas al contacto intercultural relevantes para el desempeño de un líder en un contexto cultural diferente del propio, de modo que permitiera predecir su adap-

tación a la cultura huésped. Se consideraron tres dimensiones:

Apertura a experiencias nuevas. Esta dimensión señala flexibilidad y apertura a experiencias novedosas y personas con bagajes diferentes del propio. Se trata de personas poco rutinarias, que están a la búsqueda de nuevas experiencias en lugar de atenerse a patrones conocidos. Es una dimensión de personalidad íntimamente relacionada con el contacto intercultural (Arthur & Bennet, 1985; Mendenhall & Oddou, 1985; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black & Ferzandi, 2006; Van Der Zee & Van Oudenhoven, 2000)

Autonomía e independencia. Las personas con estas características no dependen del entorno para afirmar su identidad, ni para tomar decisiones. Tienen en general un fuerte sentimiento de quienes son, hacia donde van, cuáles son sus valores y sus proyectos. Se sienten bien cuando pueden tomar sus propias decisiones y cuando trabajan de modo autónomo (Kelley & Meyers, 1992).

Aceptación de la diversidad cultural. Esta dimensión actitudinal evalúa la aceptación de patrones culturales diversos, el contacto con minorías raciales, étnicas, religiosas, personas de otros países, etc. Es una dimensión etnorelativa, en la cuál las personas pueden descentrarse de su propia cultura e interactuar con los demás sin inconvenientes en un contexto cultural que no sea el propio (Hammer Bennett & Wiseman, 2003; Klopff, 2001; Lustig & Koester, 1999). Algunos autores la denominan sensibilidad cultural (Bennet y Bennett, 2004).

Se hipotetizó que las dimensiones *apertura a experiencias nuevas*, *autonomía e independencia* y *aceptación de la diversidad cultural* serían predictoras de la adaptación del líder a la cultura huésped. Asimismo los líderes migrantes que habían tenido experiencia en misiones en el exterior puntuarían más alto en las dimensiones propuestas.

Método

Participantes

Formaron parte de este estudio 374 líderes según se describe a continuación:

Líderes migrantes

Participaron 241 sujetos (162 hombres y 79 mujeres) que tenían en promedio 43.48 años ($DT = 11,05$) residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense. 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 ($DT = 8.14$).

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 secundario completo sola-

mente. 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 ($DT = 4.99$). 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.

La mayoría de los líderes migrantes no tuvo entrenamiento respecto de las características socioculturales del país huésped (89%, $n = 214$). Un bajo porcentaje (11%, $n = 27$) había tenido algún tipo de entrenamiento que mayormente consistió en información sobre las características generales del país receptor y el idioma. La mayoría de estos líderes habían trabajado previamente con extranjeros en calidad de pares o colegas (89%, $n = 214$). Un 68% había liderado extranjeros y calificaron esta experiencia como muy buena o excelente (62%).

Líderes no migrantes

Participaron 133 sujetos (68 hombres y 65 mujeres) que tenían en promedio 38.44 años ($DT = 11,44$) residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense. 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 ($DT = 9.19$).

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 %, $n = 80$).

Los instrumentos 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. Se contaba La participación fue voluntaria. Se trató de un muestreo no probabilístico.

Instrumentos

Inventario de Adaptación Cultural – IAC- (Castro Solano, 2009). Sobre la base de la bibliografía consultada sobre competencias culturales se diseñó una prueba que evalúa diversos aspectos relacionados con aquellas características psicológicas que permiten una mejor adaptación de los líderes a los contextos culturales diversos. La versión inicial constaba de 49 ítems. Estos podían responderse en una escala de formato Likert de 5 puntos. Los mismos fueron sometidos a diferentes procedimientos psicométricos para su depuración y validación utilizando muestras de líderes migrantes y no migrantes (Ver resultados). La versión final consta de 15 ítems. Se obtiene una puntuación total por cada dimensión que evalúan: 1) *Apertura a experiencias nuevas* (e.g. Busco situaciones novedosas y que a la vez sean excitantes para mí); 2) *Autonomía e independencia* (e.g. En el trabajo no me gusta que me digan “lo que hay que hacer” ya que soy autónomo/a para hacer las cosas); 3) *Aceptación de la diversidad cultural* (e.g. Podría asistir sin problemas a un club para practicar deportes donde vayan personas de diferentes culturas). Las características psicométricas de este instrumento se detallan en la sección de resultados.

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 de los 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 Intergupal (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 tiene mayor o menor ansiedad 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 .85. Una mayor puntuación indica mayor ansiedad frente al contacto con extranjeros.

Liderazgo intercultural. Para evaluar la capacidad de adaptación de las habilidades de los líderes a contextos culturales diversos y poder examinar el grado de flexibilidad de los mismos, 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 .75.

Escala de actitudes multiculturales (MCA, Berry & Kalin, 1995). La escala evalúa las actitudes positivas hacia una sociedad basada en el multiculturalismo. Altas puntuaciones estarían indicando una evaluación positiva de la diversidad cultural y el multiculturalismo como ideología social predominante y bajas puntuaciones estarían indicando una evaluación negativa de la diversidad, haciendo énfasis en la segregación y en la exclusión de aquellos que son diferentes. La escala original tenía 15 ítems con formato de respuesta Likert de 5 puntos (de Nada a Mucho). La fiabilidad fue de .75.

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, lugar de nacimiento y residencia, nivel educativo, tipo de empresa y puesto, cantidad de personal a cargo, si había liderado o no extranjeros, 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 vivió 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, el nivel de comprensión que poseía cada uno de los líderes de esa lengua, si la experiencia les había resultado gratificante, y si habían recibido algún tipo de entrenamiento que facilitara su estadía.

Finalmente, se les pidió a los participantes que calificaran globalmente el nivel de adaptación que tuvieron a la cultura huésped a través de cuatro ítems en una escala en formato Likert en cinco opciones de respuesta. Se le preguntó sobre la adaptación general al país, de su familia, a las condiciones laborales y a la vida en general. Para los análisis se consideró una puntuación agregada como criterio de la adaptación a la cultura huésped. La fiabilidad de esta medida fue de .82.

Resultados

Características psicométricas del instrumento IAC Evidencias de validez de contenido

Sobre la base de las cuatro dimensiones básicas (apertura a experiencias nuevas, autonomía, aceptación de la diversidad cultural y afrontamiento cultural) encontradas en la bibliografía consultada de estudios en líderes migrantes se redactaron 49 ítems intentando operacionalizar cada una de ellas. La versión original fue dada a siete psicólogos que tuvieran experiencia en el estudio de variables culturales y a una muestra piloto de 10 líderes, con la finalidad de que determinaran el grado de acuerdo respecto de la validez de contenido de los reactivos. Se incluyeron en el protocolo aquellos ítems en los que por lo menos cinco de los siete jueces consultados consideraron que el ítem era adecuado para cada una de las dimensiones. De este proceso se eliminaron 16 ítems. Se hicieron además correcciones a la redacción de los mismos en función de las indicaciones de los jueces y de los líderes entrevistados. El protocolo al cual se le realizaron los análisis constaba de 33 elementos.

Evidencias de validez factorial Análisis factorial exploratorio

Teniendo como objetivo estimar la validez de la prueba, se efectuaron análisis factoriales exploratorios de primer grado utilizando el método de análisis de componentes principales con rotación tipo Varimax, para cada una de las muestras (líderes migrantes y no migrantes). Se verificó previamente que los datos fueran adecuados para este tipo de análisis (Test de esfericidad de Bartlett = 1503.92, $p < .0001$; Índice Kaiser Meyer Olkin = .80). El proceso fue llevado a cabo de forma iterativa eliminándose en cada paso los ítems que tuvieran peso similar en más de un factor. De este proceso resultaron eliminados 17 ítems. Se obtuvo una solución factorial de 16 ítems compuesta por tres factores que explicaban el 50 % de la varianza. Los ítems se agruparon según las tres dimensiones consideradas: *apertura a experiencias nuevas, autonomía e independencia y aceptación de la diversidad cultural* (Ver Tabla 1).

Análisis factorial confirmatorio.

Como segundo paso se verificó la estructura factorial obtenida por medio del análisis factorial confirmatorio. Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. Como entrada para el análisis se utilizó la matriz de correlaciones entre los ítems de la escala. En la Tabla 2 se recoge la información proporcionada por seis de los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo y Miranda, 1998): X^2 ; X^2/df ; GFI, Índice de bondad de ajuste; AGFI, índice ajustado de bondad de ajuste; NFI, índice de ajuste normado; CFI, índice de ajuste comparado y RMSEA, error de aproximación cuadrá-

tico medio). Aunque la magnitud del estadístico X^2 es elevada y significativa, lo cual indica que los datos no se ajustan al modelo propuesto, se han considerado de manera complementaria otros índices de ajuste que también se muestran en la Tabla 2. Un análisis detallado de los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio nos permitió detectar la presencia de saturaciones cruzadas, así como errores de me-

didada asociados a una de las variables observadas (ítem 14 de la dimensión aceptación de la diversidad). Ello, junto con el bajo ajuste alcanzado, nos llevó a introducir unas modificaciones en el modelo original dando lugar a un modelo reespecificado. Este modelo constó de las tres dimensiones originales cada una con sus respectivos ítems salvo el último factor que quedó conformado por cuatro ítems.

Tabla 1: Estructura factorial del Inventario de adaptación cultural en población de líderes migrantes y no migrantes ($n = 374$)

	Componente		
	1	2	3
32. Busco situaciones que sean novedosas y a la vez excitantes para mí.	.770		
5. En general voy a lugares diferentes, novedosos, evitando caer en la rutina	.717		
38. Prefiero ir a lugares nuevos en vez de ir siempre a los mismos sitios	.701		
8. Con mis amigos o familiares en general propongo reuniones o salidas para hacer algo diferente de lo acostumbrado.	.684		
35. Me esfuerzo por conocer gente interesante.	.658		
42. Cuando conozco a la gente me gusta saber sobre sus vidas.	.640		
25. Prefiero aprender las cosas descubriéndolas yo mismo/a que me digan lo que tengo que hacer		.721	
23. Si realizo un trabajo que no conozco bien, me las puedo arreglar yo solo/a.		.702	
39. En el trabajo no me gusta que me digan "lo que hay que hacer" ya que soy autónomo/a para hacer las cosas		.685	
16. Si tengo que aprender alguna cosa en general no necesito demasiada ayuda de otra persona con más experiencia		.668	
48. Cada vez que tengo que aprender algo nuevo me considero un "autodidacta"		.609	
3. No tengo problemas para vincularme con personas de una religión distinta a la mía.			.778
10. Podría asistir sin problemas a un club para practicar deportes donde vayan personas de diferentes culturas.			.737
17. Puedo tolerar de buen modo las diferencias culturales entre los argentinos y otros países que no tienen mucho que ver con nuestras costumbres			.661
7. Invitaría a comer a mi casa a personas de otros países aunque tuvieran costumbres distintas de las mías.			.570
14. Los habitantes de otros países latinoamericanos no son tan inteligentes como los argentinos – R -			.430

En negrita ítem eliminado en el paso del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 2: Índice de ajuste del modelo original y reespecificado para las dimensiones del cuestionario IAC.

Modelo	Índices de ajuste							Calidad del Ajuste
	X^2	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	
Original	255.79	2.55	.92	.89	.83	.88	.06	Regular
Reespecificado	231.61	2.66	.92	.90	.90	.90	.06	Bueno

Fiabilidad

Con el fin de analizar las propiedades psicométricas de la versión final de la prueba, se calculó la fiabilidad para cada dimensión en cada una de las poblaciones estudiadas utilizando el coeficiente alpha de Cronbach (consistencia interna). En ambas poblaciones los niveles de fiabilidad para cada dimensión resultaron similares, alcanzándose valores aceptables, aunque algo bajo en la dimensión aceptación de la diversidad (ver Tabla 3).

Tabla 3: Niveles de Fiabilidad para cada dimensión del IAC.

	Líderes migrantes ($n = 241$)	Líderes no migrantes ($n = 133$)
Apertura	.78	.82
Autonomía	.71	.71
Aceptación diversidad	.69	.70

Evidencias de la validez de criterio

Para examinar la validez de criterio del IAC se llevaron a cabo cuatro análisis discriminantes. En los mismos se incluyó de forma sucesiva como variables independientes las tres dimensiones del IAC y como variables dependientes el

liderazgo intercultural (líder migrante/líder no migrante) para la primera comparación, el haber liderado o no extranjeros para la segunda comparación (lideró extranjeros / no lideró extranjeros), la adaptación de los líderes migrantes (Líder migrante peor adaptado / líder migrante mejor adaptado) para la tercera 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 = .96, Chi cuadrado = 12.49, $df = 1$, $p < .01$) que explicaba un 4% de la varianza. Aquellos líderes que habían migrado se diferenciaban de los que no tenían experiencia en el exterior solo en la dimensión apertura (Correlación con la función discriminante .87).

Para establecer si existían diferencias individuales en las puntuaciones del IAC entre aquellos líderes que habían tenido a su cargo extranjeros comparados con aquellos que no se realizó un análisis discriminante en el cual se incluyeron como variables independientes las mismas del análisis anterior y como dependiente el haber liderado o no extranjeros. Se obtuvo una función discriminante significativa (Lambda

de Wilks = .97, Chi cuadrado = 9.14, $gl = 1$, $p < .05$) que explicaba un 3% de la varianza. Aquellos líderes que habían liderado extranjeros registraron puntuaciones más altas en las dimensiones apertura y autonomía comparados con sus pares que no habían tenido contacto con extranjeros en el ejercicio del liderazgo (Correlación con la función discriminante .86 y .54 respectivamente).

Para establecer si existían diferencias individuales en las puntuaciones del IAC entre los líderes migrantes mejor adaptados y peor adaptados se calculó la media global de adaptación y se transformó la variable en discreta 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 (Lambda de Wilks = .96, Chi cuadrado = 3,75, $gl = 1$, $p < .05$) que explicaba un 4% de la varianza. Aquellos líderes migrantes que registraron una mejor adaptación global a la cultura huésped eran aquellos que puntuaban más alto en las dimensiones apertura y aceptación (Correlación con la función discriminante .73 y .45 respectivamente).

Para establecer si existía diferencia en las dimensiones del IAC según la longitud de las estancias se llevó a cabo un cuarto 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.

Evidencias de validez de constructo

Para determinar las evidencias de validez de constructo de la prueba se diseñó un modelo teórico (ver Figura 1) el cual fue puesto a prueba mediante análisis de senderos (*path model*; Mc Donald & Ho, 2002). Se hipotizaron altas correlaciones entre las dimensiones del IAC y las variables de personalidad apertura a la experiencia, responsabilidad y extraversión. Asimismo, se hipotizaron altas correlaciones con las variables flexibilidad para liderar, actitudes hacia el multiculturalismo, ansiedad intercultural (correlación negativa) y adaptación global al país huésped. Los indicadores de esta variable eran las tres dimensiones antes mencionadas

(apertura, autonomía y aceptación de la diversidad) y como variables latentes endógenas, los rasgos de personalidad (los indicadores son apertura a la experiencia, responsabilidad y extraversión) y como variables observadas endógenas la flexibilidad para liderar, las actitudes hacia el multiculturalismo y ansiedad intercultural. Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de máxima verosimilitud. En la siguiente tabla se muestra la información recogida por siete de los índices de ajuste más utilizados (García Cueto, Gallo & Miranda, 1998; Mc Donald & Ho, 2002): X^2 ; X^2 / gl ; GFI (índice de bondad de ajuste); AGFI (índice ajustado de bondad de ajuste); NFI (índice de ajuste normado); CFI (índice de ajuste comparado) y RMSEA (error de aproximación cuadrático medio). Un análisis detallado de los resultados obtenidos permitió detectar la presencia de saturaciones cruzadas asociadas a los indicadores Autonomía y Responsabilidad. Ello, junto con el bajo ajuste alcanzado, implicó introducir una modificación en el modelo original dando lugar a un modelo reespecificado en el que fueron excluidas las variables citadas (ver tabla y modelo teórico).

Los resultados muestran que el IAC presenta altas correlaciones con los rasgos de personalidad ($\beta = .75$; $p < .0001$), con la flexibilidad para liderar ($\beta = .42$; $p < .0001$), con las actitudes hacia el multiculturalismo ($\beta = .58$; $p < .0001$) y con los niveles totales de adaptación ($\beta = .19$; $p < .0001$). Finalmente, se observa una relación negativa entre la adaptación cultural (IAC) y la presencia de ansiedad intercultural ($\beta = -0.52$, $p < .0001$). Esto significa que la prueba de adaptación cultural registra validez convergente con otras pruebas que miden constructos similares referidos a la flexibilidad para liderar. Esto implica que las personas que obtienen altas puntuaciones en el IAC son más abiertos a vivir nuevas experiencias (apertura a la experiencia), son sociables, suelen relacionarse fácilmente con la gente (extraversión), pueden adaptar de forma flexible su estilo de liderazgo a las circunstancias cambiantes del entorno (liderazgo intercultural), no suelen experimentar tensión, molestia o angustia a la hora de establecer vínculos con gente que proviene de diferentes culturas (ansiedad intercultural) y valoran positivamente el contacto y el aprendizaje que puedan hacer de otras culturas (actitudes hacia el multiculturalismo). Asimismo a altas puntuaciones en el IAC se registran altas puntuaciones en adaptación general durante la estancia al país huésped.

Tabla 4: Índice de ajuste del modelo teórico propuesto para examinar la validez de constructo del IAC

Modelo	Índices de ajuste							
	X^2	χ^2/gl	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	Calidad del Ajuste
Original	113.25	4.35	.94	.89	.79	.82	.10	Regular
Reespecificado	52.67	2.77	.95	.90	.90	.90	.08	Bueno

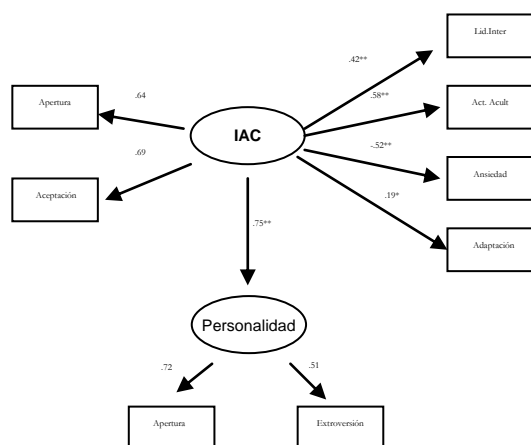


Figura 1: Validez de constructo del Inventario de Adaptación Cultural.

Discusión

El aporte principal de este trabajo consiste en la construcción y validación de un inventario en idioma español, breve y de fácil administración que permite evaluar las variables culturales relevantes para predecir la adaptación de los líderes migrantes. La bibliografía revisada señala que las técnicas de evaluación psicológica para evaluar constructos culturales son escasas, especialmente las referidas a este tipo de población (Berry, Poortinga, Segall & Dasen, 2006). Los instrumentos existentes son de reciente data y en términos generales sus propiedades psicométricas están poco estudiadas (Mendenhall, Osland, Bird, Oddou & Maznevski, 2008).

Los resultados obtenidos permiten afirmar que el IAC es un instrumento con propiedades psicométricas satisfactorias (fiabilidad y evidencias de validez), especialmente las referidas a su validez interna. En cuanto a la validez externa de la misma, las dimensiones del IAC de apertura a nuevas experiencias y aceptación de las diferencias culturales son aquellas más relacionadas con otras pruebas que miden constructos relacionados con la adaptación cultural (flexibilidad en el liderazgo, actitudes hacia la aculturación, ansiedad intercultural, apertura a la experiencia y extraversión). En cuanto a la capacidad de discriminación del instrumento, se observan valores relativamente bajos (5% al 10% de la variancia). Las dimensiones del IAC de apertura y aceptación permiten discriminar aquellos líderes que tuvieron experiencias en culturas diferentes de la propia, que habían tenido a su cargo extranjeros y que se percibieron a sí mismos como mejor adaptados en su estancia en el exterior, con las limitaciones mencionadas. Los datos referidos a la validez convergente y de constructo además de los referidos a la validez interna constituyen una fortaleza de este trabajo ya que muchos autores afirman que las pruebas para evaluar predictores de adaptación cultural en términos generales no demuestran de forma suficiente este tipo de evidencias de validez (Bird, 2008).

Se privilegió en la construcción de la prueba la bondad psicométrica de los ítems que componen la escala mediante técnicas factoriales confirmatorias. Esto trajo como resultado un bajo número de ítems en la forma final de la prueba. Esta situación resulta bastante común toda vez que se aplican de forma estricta los procedimientos psicométricos de depuración de ítems con la consecuencia baja en los estándares de fiabilidad.

Una limitación del presente trabajo consiste en que no se consideraron otros criterios de adaptación más allá de la autopercepción por áreas de los líderes entrevistados. La bibliografía aconseja tomar en cuenta además de la adaptación percibida, el grado de logro en el cumplimiento de la tarea y el retorno prematuro como criterios de éxito/fracaso de los líderes (Shaffer, Harrison, Gregersen, Black & Ferzandi, 2006). La consideración de estos indicadores traería aparejado un diseño de investigación de corte longitudinal y la obtención de datos referidos a la conducta del líder (desempeño efectivo, retorno anticipado) que resultan de difícil acceso para su utilización en las investigaciones. En la misma línea los encuestados no responden en un escenario intercultural, sino que lo hacen de modo retrospectivo sobre su experiencia cultural pasada. Constituye por lo tanto una limitación del estudio los posibles sesgos del recuerdo y la influencia del estado de ánimo presente sobre las respuestas, aspectos que no han sido controlados en este estudio.

De las tres dimensiones propuestas solo la variable apertura y aceptación de las diferencias resultaron relevantes respecto de la adaptación de los líderes estudiados. Este hallazgo confirma los resultados de investigaciones previas en las cuales tanto la empatía cultural, la sensibilidad cultural y el etnorelativismo son variables relevantes para entender la adaptación de personas que toman contacto con contextos culturales diversos (Bennett & Bennett, 2004; Hammer Bennett & Wiseman, 2003). Esto lleva a pensar que a pesar de que los instrumentos al uso estudian varias dimensiones relativas a la adaptación cultural, en el fondo se trataría de una capacidad unitaria relacionada con el grado de interés y disposición para contactarse con grupos de bagajes culturales diferentes, a la que algunos autores denominan *fortaleza cultural* (Fowers & Davidov, 2006). Bennett y Bennett (2004) denominan a esta competencia intercultural *sensibilidad cultural (cultural mindset)* entendida como la conciencia de que los propios valores son diferentes de los del grupo cultural objeto de la interacción. Se trataría de un dominio representacional que incluye actitudes como curiosidad frente a lo diverso y tolerancia de la ambigüedad.

Futuros estudios deberán estudiar la relación entre este componente actitudinal y representacional que estudiamos y la conducta efectivamente desplegada en la situación cultural diversa, tomando asimismo indicadores más objetivos que den cuenta de cuáles son las variables culturales de los líderes responsables de su adaptación efectiva al contexto cultural.

Referencias

- Adler, N.J., Doktor, R. & Redding, S.G. (1986). From the Atlantic to the Pacific Century: Cross cultural management reviewed. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12 (2), 295-318
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., & Ng, K.Y. (2004). The Measurement of Cultural Intelligence. Paper presented at the 2004 Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century, New Orleans, LA.
- Arthur, W. J. & Bennett, W. J. (1995). The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114
- Ashton, M. C. (1998). Personality and job performance: The importance of narrow traits. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 289-303
- Barrick, R. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26
- Beatty, J. C. Jr., Cleveland, J. N., & Murphy, K.R. (2001). The relation between personality and contextual performance in "strong" versus weak situations. *Human Performance*, 14, 125-148
- Bennett, J.M. & Bennett, M.J. (2004). Developing intercultural Sensitivity: An integrative approach to global and domestic diversity. En D. Landis, J.M. Bennett & M.J. Bennett (Eds). *Handbook of Intercultural Training*. (pp 147-166). California: Sage.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5-34.
- Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M. & Dasen, P. (2006). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Berry, J.W. & Kalin, R. (1995). Multicultural and ethnic attitudes in Canada: Overview of the 1991 survey. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 27, 301-320.
- Betancourt, H. & López, S. (1993). The study of culture, ethnicity, and race in American psychology. *American Psychologist*, 48 (6), 629-637.
- Bird, A. (2008). Assessing global leadership competencies. En: M. Mendenhall, J. Osland, A. Bird, G. Oddou, & M. Maznevski (Eds.). *Global leadership. Research practice and development*. (pp 64-80). London: Routledge
- Black, J.S., Gregersen, H.B., & Mendenhall, M. (1992). *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bond, M. (Ed.) (1988). *The cross-cultural challenge to social psychology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Brislin, R. W. (1981). *Cross-cultural competencies: Face-to-face interactions*. New York: Pergamon Press
- Bryant, J., Law, D. (2004). *New Zealand's Diaspora and overseas born population*. New Zealand Treasury, Working Paper 04/13. Wellington.
- Caligiuri, P. (1997). Assessing expatriate success: Beyond just "being there". En: Z. Aycan (Ed.), *New approaches to employee management: Vol. 4. Expatriate Management: Theory and research* (pp. 117-140), Stamford, CT: JAI Press
- 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.
- 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: Paidós.
- Castro Solano, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39 (3), 333-350 Universidad de Barcelona
- Castro Solano, A., Becerra, L., Lupano Perugini, M. (2007) Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24 (1), 65-94. Buenos Aires
- 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.
- Castro Solano, A. & Fernández Liporace, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo: Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*, 86, 85-107. Valencia, España
- Castro Solano, A., Lupano, M. & Lopez Pell, A. (2008). Teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino. Un estudio comparativo en regiones culturales diversas. *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 26 (2), 53-73
- Child, J.D. Tayeb, M. (1983). Theoretical perspectives in cross-national research. *International Studies of Management and Organization*, 23 (4), 32-70
- Cunningham, P., Foster, S., Henggeler, S. (2002). The elusive concept of cultural competence. *Children Services: Social Policy, Research and Practice*, 5, 231-243.
- 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.
- Chi-Yue Chiu & Ying-Yi Hong (2007). Culture: Dynamic processes. En: A. Elliot & C. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 489-505). New York: The Guilford Press.
- Conger, J.A., & Ready, D. A. (2004). Rethinking leadership competencies. *Executive Forum, Spring Issue*, 41-47
- Earley, P.C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: An analysis of individual interactions across cultures*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Fernandez Ballesteros, R. (2009). El proceso en evaluación psicológica: desde el diagnóstico a la valoración del tratamiento. Paper presentado en el Séptimo Congreso Iberoamericano de Evaluación Psicológica, Buenos Aires, Argentina.
- Flavell, J.H. (1979) Metacognition and cognitive monitoring. A new area of cognitive developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 705-712.
- Fowers, B. & Davidov, B. (2006). The virtue of multiculturalism. Personal transformation, character and openness to the other. *American Psychologist*, 61, 86), 581-594.
- Fowler, S. & Mumford, M. (1999). *Intercultural sourcebook: Cross cultural training methods Vol. 2*. Yarmouth Maine: Intercultural Press inc.
- Furnham, A., & Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methuen and Co.
- García-Cueto, E., Gallo Alvaro, P. & Miranda, R. (1998). Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Psicobrama*, 10, 717-724.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating global mindset. *Academy Management Executive*, 16, (1), 116-126
- Hammer, M., Bennett, M. & Wiseman, R., (2003). Measuring intercultural sensitivity: the intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421-443.
- Hanges, P.J. & Dickson, M.W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. En R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds), *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. (pp. 122-151). London: Sage Publications.
- Harris, J.G. (1973). A science of the South Pacific: Analysis of the character structure of the peace corps volunteer. *American Psychologist*, 28, 232-247
- Hogan, R. & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11, 129-144
- Hough, L. M. (1992). The big five personality variables-construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155
- Hough, L. M. & Schneider, R. J. (1996). Personality traits, taxonomies and applications in organizations. En K. R. Murphy (Ed.) *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 31-88). San Francisco: Jossey-Bass
- House, R., Hanges, P., Ruiz Quintanilla, A. & Dorfman, P. (1999). Emics and Ethics of Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10
- House, R.J., Wright, N.S. & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P.C. Earley & M. Erez (Eds), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Hurtz, G. M. & Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879

- Jokinen, T. (2006). Global leadership competencies: A review and discussion. *Global Leadership Qualities*, 29 (3), 199-216
- Kets de Vries, M. (2005). *Global Executive Leadership Inventory*. San Francisco, CA.: Pfeiffer
- Kelley, C. & Meyers, J. (1992). *Cross-cultural adaptability inventory*. Minneapolis, MN: National Computer System
- Klopf, D. (2001). *Intercultural encounters: The fundamentals of intercultural communication* (5th edition). Englewood, CO: Morton.
- Leiba-O' Sullivan, S. (1999). The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability. *Journal of International Business Studies*, 30, 709-725
- Lupano Perugini, M., Castro Solano, A. (2009). Teorías implícitas acerca del Liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño, remitido para su publicación
- Lustig, M. & Koester, J. (1999). *Intercultural competence: interpersonal communication across cultures* (3rd edition). New York: Addison Wesley Longman.
- McDonald, R. P., & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.
- Mendenhall, M., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. & Maznevski, M. (2008). *Global leadership. Research practice and development*. London: Routledge
- Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the predictions of aspects of expatriate job success. En: Z. Aycan (Ed.), *New approaches to employee management: Vol. 4. Expatriate Management: Theory and research* (pp. 63-92), Stamford, CT: JAI Press
- Paunonen, S. (1998). Hierarchical organization of personality and prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), 538-556
- Peters, L. H., Greer, C. R., & Youngblood, S. A. (Eds.). (1997). *The Blackwell encyclopedia dictionary of human resource management*. Oxford, England: Blackwell Publishers.
- Pepitone, A., & Triandis, H. (1987). On the universality of social psychological theories. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 471-498.
- Shafer, M. A., & Harrison, D.A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork and family influences. *Personnel Psychology*, 51, 87-118
- Shaffer, M. A., Harrison, d. A., Gregersen, H., Black, S & Ferzandi, L. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 109-125
- Stephan, W. G & Stephan, C. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of Social Issues*, 41, 157-176.
- Sternberg, R. & Smith, C. (1985). Social intelligence and decoding skills in nonverbal intelligence. *Social Cognition*, 3, 168-192.
- Sternberg, R.J. (1986). A triangular theory of love. *Psychological Review*, 93 (2), 119-135.
- Stroh, L. & Caligiuri, P. (1998). Increasing global competitiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33 (1), 1-15.
- Thomas, D. (2008). *Cross-cultural management. Essential Concepts*. Londres; Sage.
- Triandis, H. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychology Review*, 96, 506-520.
- Tung, R.L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78
- Tyler, F. B. (2003). Transcultural ethnic validity model and intracultural competence. En W. J. Lonner, D., L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 16, Chapter 1), (<http://www.wvu.edu/~culture>), Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA.
- Van der Zee, K. & Brinkmann, U. (2004). Construct validity evidence for the Intercultural Readiness Check against the Multicultural Personality Questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (3), 291-309
- Van Der Zee, K. & Van Oudenhoven, J. P. (2000). The multicultural personality questionnaire: A Multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309
- Ward, C. (1999). Models and measurements of acculturation. En: W. J. Lonner, D. L. Dinnel, D. K. Forgays, & S.A. Hayes (Eds.), *Merging past, present and future* (pp. 221-229). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. London: Routledge.
- Yavas, B.F. (1995). Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28 (10), 57-61.

(Artículo recibido: 19-11-2009; revisión: 31-12-2010; aceptado: 31-12-2010)