



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS
EMPRESARIALES**

**TÍTULO: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL AL
CONSTRUCTO COMPETENCIAS INTERCULTURALES,
MEDIANTE EL USO DEL INTERCULTURAL DEVELOPMENT
INDEX (IDI).**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

ANA BELÉN SALCEDO HERNÁNDEZ

NOMBRE DEL TUTOR:

M.B.A. ISIDRO FIERRO

SAMBORONDÓN, DICIEMBRE, 2018

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Aproximación conceptual al constructo Competencias Interculturales

Ana Belén Salcedo Hernández

Resumen

La expansión global y la necesidad de desarrollo de competencias interculturales ha dado paso a la internacionalización en instituciones de educación superior. Como resultado, existen varios estudios de los constructos e índices de medición para valorar la sensibilidad cultural de los estudiantes internacionales. El objetivo de este estudio es evaluar los efectos de los procesos de internacionalización sobre la formación de competencias interculturales en los estudiantes de pregrado que participan en experiencias de internacionalización. Para poder llevar a cabo la investigación se ha brindado un alcance conceptual, así como también un análisis del índice de medición llamado Intercultural Development Inventory (IDI). Se sugiere que se realicen estudios aplicando esta herramienta en los diferentes programas de internacionalización en las universidades del Ecuador.

Palabras clave: competencias interculturales, educación superior, IDI, internacionalización, globalización.

Abstract

The global expansion and the need for the development of intercultural competences, has given steps towards internationalization in higher education institutions. As a result, there are several studies of constructs and measurement indexes to assess the cultural sensitivity of international students. The objective of this study is to evaluate the effects of internationalization processes on the formation of intercultural competences in undergraduate students who participate in internationalization experiences. In order to carry out the research a conceptual scope has been provided, as well as an analysis of the measurement index called Intercultural Development Inventory (IDI). It is suggested that studies should be carried out applying this tool in the different internationalization programs in the universities of Ecuador.

Keywords: intercultural competences, higher education, IDI, internationalization, globalization.

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Introducción

Las instituciones de educación superior en la actualidad se enfrentan a varios desafíos a partir del siglo XXI, incluyendo las tareas de permanecer intelectual y culturalmente viables en un mundo de constantes cambios, preparando a los estudiantes para competir en el mercado global y mantenerse al tanto de los avances de tecnología de la información y conocimiento globalizado (Siaya & Hayward, 2003).

La internacionalización en las instituciones de educación superior se plantea como una posible respuesta para enfrentar los actuales retos (Darla, 2004). Uno de los resultados del proceso de internacionalización en las instituciones de educación superior debe ser la identificación y desarrollo de competencias interculturales entre sus estudiantes, de tal manera que puedan ser competitivos en un mundo globalizado. Los procesos de internacionalización en la educación superior incluyen una serie de actividades tales como el flujo de estudiantes y de docentes, la integración de los estudiantes extranjeros, la experiencia internacional de los docentes, el currículo internacional, entre otros.

Por otra parte, se hace necesario contar con una identificación clara y evaluación actual de las competencias interculturales que pueden observarse en los estudiantes a fin de calificar el efecto que dichos procesos tienen sobre ellos. Bajo el mismo concepto, se plantea si los expertos en procesos de internacionalización coinciden con el concepto y componentes específicos de la competencia intercultural.

En este estudio se abordará dicha problemática a través de la identificación del concepto de competencias interculturales en un grupo de universidades que desarrollan procesos de internacionalización, determinando colectivamente las características que lo conforman. El estudio se lo realizará basado únicamente en estudiantes de universidades internacionales, hacia distintas universidades de países *desarrollados y en vías de desarrollo*.

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Posteriormente, se evaluará en distintos momentos el desarrollo de dichas competencias en los estudiantes, como resultado de la experiencia adquirida de internacionalización desarrolladas. La primera parte del estudio, la identificación de las competencias interculturales responde a la recomendación de Klemp (1979), quien señala que “La competencia puede ser medida. Sin embargo, esto depende en primer lugar de su definición” (p 41). Aportar al logro de una definición más clara del concepto de competencia intercultural, es sin duda una necesidad prioritaria de atender (Kuada, 2004). Así, un resultado esperado en este estudio es proporcionar a los administradores de instituciones de educación superior una definición más completa sobre el concepto de competencia intercultural que permita ser medida. Los resultados de esta investigación, ofrecerán conocimientos aplicables para el diseño, desarrollo y evaluación de la efectividad de los esfuerzos de internacionalización en sus campus, aportando al desarrollo de líderes globales más aptos para operar en los actuales entornos laborales.

La medición de las competencias interculturales es necesaria para tener una apreciación más efectiva de los resultados de los esfuerzos de internacionalización por parte de las instituciones de educación superior. Por tanto, se realizará un estudio empírico de universidades que han usado el índice de medición Intercultural Development Inventory (IDI); que permite medir la sensibilidad intercultural; así como potencialmente usarse como un indicador de las competencias interculturales (Janeiro & Kelsey, 2012). El objetivo central de esta investigación es evaluar el efecto; de acuerdo a los resultados del IDI, de los procesos de internacionalización sobre la formación de competencias interculturales en los estudiantes de pregrado que participaron en experiencias de internacionalización en distintas universidades del mundo. Inicialmente, se identificará el concepto de competencias interculturales que tiene un grupo de individuos que participan en la internacionalización en universidades y se determinará el grado de relevancia que poseen, en la formación de líderes

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

globales. Luego, se verificará si el concepto de competencias interculturales que tienen los directivos corresponde con los desarrollos teóricos reportados en la literatura. Finalmente, con base en los resultados se espera contribuir a la unificación de criterios respecto a *qué* y *cuáles* son las competencias interculturales que requieren los líderes globales, y cómo la internacionalización puede contribuir a su desarrollo. De esta manera, esta investigación buscará estandarizar una definición sobre lo que es la competencia intercultural dentro de la experiencia de universidades globales que llevan adelante procesos de internacionalización, y; aplicar una herramienta para la medición de competencias interculturales en sus estudiantes sometidos a dichos procesos de internacionalización. En el presente estudio el análisis de las competencias interculturales adquiridas por los estudiantes que tienen experiencias internacionales será desde los países desarrollados hacia universidades de otros países desarrollados, o hacia las universidades de países en vías de desarrollo.

Formulación del problema

La internacionalización de la educación superior se enfrenta a grandes retos en la formación de personas que puedan responder a muchos tipos de desafíos. Un informe del *American Council of Education* encontró que poco más de un tercio de estas instituciones, ya incluyen la educación internacional en sus declaraciones de misión (Siaya & Hayward, 2003). Sin embargo, la especificación de los resultados anticipados de internacionalización es a menudo ambigua y dan poca importancia a las metas institucionales acerca de “llegar a ser internacionales” o graduarse de “estudiantes interculturalmente competentes”. Varias instituciones describen los resultados de la internacionalización en términos de números tales como: ¿Cuántos de sus estudiantes estudian en el extranjero?, ¿Cuántos estudiantes

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

internacionales estudian en su campus?, ¿Cuántos profesores extranjeros imparten cursos?, ¿Cuántos cursos se incluyen en el currículo?, y así sucesivamente.

No obstante, los números por sí solos no indican necesariamente el logro de resultados de internacionalización. Como señaló Harari (1992), en un artículo sobre internacionalización, "los estudiantes internacionales en un campus no hacen que esa institución sea internacional"(p.75). Lo que se espera desarrollar en los estudiantes en estos procesos de internacionalización, su alcance y logro no han sido suficientemente estudiados. Cómo llegar a objetivos comunes y potenciar el efecto de los esfuerzos de internacionalización para el desarrollo de estudiantes interculturales competentes, es objeto de atención prioritaria. Sin embargo, actualmente existe poco consenso sobre este término y no es claro el efecto de la interculturalización para la formación de líderes globales. De igual manera, pocas universidades abordan el desarrollo de estudiantes competentes desde el punto de vista intercultural como un resultado anticipado de la internacionalización en el que se define específicamente el concepto de "competencia intercultural". Esta falta de especificidad en la definición de la competencia intercultural se debe presuntamente, a la dificultad de identificar el elemento específico de este concepto tan complejo. Debido a lo anterior, surgen las siguientes inquietudes que serán respondidas en el presente proyecto de investigación.

Los resultados de este estudio tendrán importantes implicaciones prácticas, Danuser (2009), resalta la importancia de formar líderes y poseer actitudes globales. Esto puede ser resumido en las siguientes perspectivas: desde la perspectiva económica, las firmas deben gastar grandes sumas de dinero para enviar a un empleado a realizar una tarea de liderazgo a nivel internacional. Por lo tanto, un liderazgo poco efectivo en los mercados internacionales de parte de recién llegados puede reducir el retorno de las inversiones. De la misma forma, puede incrementar el riesgo de pérdida de oportunidades de negocios y reducir la lealtad del consumidor, así como la cuota de mercado. Así pues, el fracaso en una transacción

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

internacional pone a los líderes en una condición de probable pérdida de autoestima, confianza en sí mismos, estatus entre sus compañeros de trabajo y compromiso con la empresa.

Metodología

En primer lugar, se realizó una revisión literaria conceptual, búsqueda elaborada gracias a la base de datos de la Universidad Espíritu Santo. La misma se basó en definiciones sobre las competencias interculturales, internacionalización de educación superior, sensibilidad intercultural, entre otros. El objetivo era conocer de manera más profunda sobre estos términos, para comprender cómo estos influyen en los estudiantes internacionales y sus procesos de internacionalización.

Además, el siguiente estudio se basa en un enfoque cualitativo, realizando una revisión y análisis del estudio empírico del IDI; de acuerdo a Hammer y Benett (1993), mismo análisis realizado únicamente bajo el contexto universitario. El trabajo realizado tenía como objetivo evaluar los efectos de los procesos de internacionalización sobre la formación de competencias interculturales en los estudiantes de pregrado que participan en experiencias de internacionalización basado en los estudios empíricos encontrados.

Inicialmente, se realizó un resumen de los datos más relevantes encontrados bajo la escala (o nombre dado al instrumento de medición) IDI; se ejecutó así una descripción de las mismas aplicadas en 9 universidades, conociendo el ámbito y/o lugar de aplicación, así como también los resultados encontrados. A continuación, en la parte de discusión se propondrá un análisis de dichos estudios para conocer su participación en la evaluación sobre la creación de competencias culturales, identificando así al trabajo como un estudio analítico. Para contar con dicho análisis se usó información rescatada en encuestas realizadas en las universidades

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

mencionadas (una de ellas presenta estudios de dos diferentes años); determinando variables significativas definidas como; *negación, aceptación, defensa, minimización, adaptación e integración.*

Finalmente, se trata de una *investigación exploratoria* ya que abordó las distintas teorías que enmarcan al constructo *Competencias Interculturales*. De igual manera al realizar la comparación del índice IDI, estudio realizado por Hammer y Benett (1993). Se tiene como resultado así un trabajo que se caracterizó por una línea de investigación educativa que trata temas sociales, de educación y de cultura. Concluyendo, que el presente artículo se caracterizó por ser un estudio correlacional y deductivo, que demanda conocer los efectos de los procesos de internacionalización en la educación superior.

Resultados

En el siguiente estudio empírico se tratará el análisis de los trabajos realizados bajo el índice IDI, aplicado en las universidades de:

Boston College – 2009

De igual manera, el College (Universidad) de Boston realizó un estudio empírico exploratorio en el que se determina y analiza la sensibilidad intercultural en estudiantes y consejeros extranjeros. Este trabajo fue realizado el 2009 con 300 individuos como participantes del estudio.

Con respecto a la investigación, se encontró que en su mayoría los participantes tendían a una puntuación que caía en el grupo *etnorelativo (aceptación/adaptación)*; a pesar de que también se encontraron muchas tendencias hacia el grupo *etnocéntrico (negación, minimización, y defensa)*. De acuerdo a la encuesta, se concluye que el IDI se basa en la *autoinformación*; en otras palabras, resultados que pueden estar manipulados por un *bias* en las

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

creencias, teniendo en cuenta los supuestos niveles de *autoconciencia* y *adaptación* de los encuestados hacia las diferencias culturales. Al mismo tiempo, se realizaron dos estudios, en los que en efecto la tendencia del estado de minimización se encontraba en constante crecimiento; a pesar del resultado general obtenido. En estos dos estudios; *empíricos* y *teóricos*, se determinó que existe una fuerte correlación entre *“la cantidad de experiencia intercultural y el nivel de sensibilidad intercultural”*. Por lo demás, esta investigación sugiere firmemente que la duración de la experiencia intercultural *no* está directamente asociada con la sensibilidad intercultural. Finalmente, la sensibilidad intercultural se asocia más elocuentemente con la orientación política, longevidad en el asesoramiento de estudiantes extranjeros, estudio de *relaciones interculturales*, educación, logro, entre otros (Davis, 2009).

Universidad de Texas A&M - 2010

La investigación de la Universidad de Texas fue aplicada a tres diferentes grupos de universitarios como lo son, Corps of Cadets, Tsunami Fullbright, y Peer Diversity; en el año 2010 con una media de 34 estudiantes. Este estudio se basó en dos distintos análisis cualitativo y cuantitativo en el que se pretendía responder las preguntas de investigación; como lo es el estado de sensibilidad cultural de los estudiantes aspirantes a ser líderes. De manera general se encontró, gracias a la investigación, lo efectivo e importante que puede ser la comunicación, y cómo la misma cumple un papel crítico en la creación de entornos inclusivos y acogedores. Al mismo tiempo, es importante recalcar que a medida que la población diversa crece, es vital entonces la importancia de una educación más desarrollada.

Es importante recalcar que de acuerdo a Patton (2001; en Palsa, 2010), a diferencia de muchos conceptos por varios autores el IDI *no* es una encuesta; al contrario, es una medida establecida para medir los conceptos y estudios *del Developmental Model of Intercultural Sensitivity* (DMIS). En otras palabras, es un método necesario para probar la eficiencia del

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

estudio en cuestión (p.41). Es así como los estudiantes en su mayoría se encuentran en el estado de “*negación y defensa*”, lo que quiere decir que ponen a su cultura por sobre otras, ubicando a otras culturas como inferiores a las de ellos. Adicionalmente, al ubicarse en el estado de *defensa*, en el que toman dos posiciones el de denigración y superioridad. En la fase de superioridad, los estudiantes se ubican en un estado de exageración de sus cualidades y atacan a las otras culturas. En la denigración, todas las otras culturas poseen creencias inferiores e inválidas. Por otra parte, solo un grupo de los estudiantes se encontraba en una posición de *integración y adaptación*, dando pase a respetar otras culturas y brindándoles un espacio a aprender sobre ellas; sin juzgarlas, pero sí examinarlas y adaptarlas como la de ellos mismos. Concluyendo, la importancia de realizar más investigaciones sobre la participación de las competencias interculturales en los estudiantes universitarios pro a las experiencias interculturales de educación (Palsa, 2010).

Universidad de Minnesota–Duluth 2011

Estudio realizado por la Universidad de Minnesota en el año 2011, mismo que se basó en un grupo de 44 estudiantes para determinar y comprender los niveles de sensibilidad cultural en estudiantes. En resumen, la mayor cantidad de participantes se encontraba en la fase de *negación y defensa*; con pros a caer en la fase de *minimización*.

No obstante, los resultados encontrados sobre la posición de *negación y defensa* en la que se encontraban los participantes, mismos quienes se auto evaluaban indicando una orientación hacia la *aceptación y adaptación*. En general, el grupo de participantes mostraba conocimiento y respeto hacia otras culturas, valorando que las diferencias producen cambios fructíferos en una sociedad y para ellos mismos. Así mismo, todos concordaron que las culturas y tradiciones familiares estaban más presentes en familias extranjeras que las propias de Estados Unidos. En resumen, los estudiantes encuentran difícil reconocer que ellos

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

mismos juzgan sobre otras culturas, midiendo qué es lo "correcto" y qué cosas no lo son, lo apropiado y lo que no lo es (Wang, 2011).

Universidad Estatal de Oklahoma 2012

La Universidad Estatal de Oklahoma realizó un estudio en el año 2012 por los autores Janeiro y Kelsey. Mismo que trataba de conocer los cambios en la *sensibilidad cultural* en 37 estudiantes radicados en Estados Unidos que realizaron una experiencia de intercambio en México, en el periodo de verano. Por tanto, se realizó el estudio de IDI dividiendo estudiantes antes y después de la experiencia como intercambistas.

En su mayoría, los estudiantes se encontraban en la etapa de *negación*, y otra gran parte se encontraba en la fase de *aceptación*. Mientras que otro número mínimo no presentó ningún cambio en la transición de una cultura a otra. A continuación, se encontró que *no* existen cambios significativos entre el periodo antes y después del curso de verano de los estudiantes. Los resultados entonces, pueden traer dos tipos de hipótesis a la mesa; primero, el que los estudiantes no hayan tenido que presenciar grandes cambios de culturas, o la segunda hipótesis planteada, es la que los estudiantes no hayan tenido la necesidad de cambiar su cultura y adaptarse a una nueva. Se concluye el estudio determinando la necesidad de que existan más investigaciones sobre las experiencias interculturales y el impacto en estudiantes intercambistas, así como los *planes institucionales* a realizar en las instituciones de *educación superior* que cuentan con estudiantes de este tipo (Janeiro y Kelsey, 2012).

Universidad del Pacífico – 2013

Investigación realizada por la Universidad del Pacífico en el año 2013, mismo que estudia el conocimiento y comportamiento de estudiantes internacionales de la Escuela de Estudios Internacionales de la Universidad. Por tanto, se estableció el estudio con un total de

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

53 estudiantes, en el que se concluyó que sí existe una mejora en la sensibilidad intercultural en los estudiantes post a su experiencia intercambista.

En suma, los estudiantes en su mayoría se encontraban en la etapa de *minimización*, pero demostraban poca sensibilidad a la orientación de *defensa*, interponiendo su cultura por encima de las otras. Por otro lado, se determinó que los estudiantes mostraban dificultades al entender conceptos relacionados a la sensibilidad cultural y al IDI; de la misma manera, dificultades al momento de expresar y analizar sus propias experiencias y relacionarlas con el índice. Se determina así, que existe poco entendimiento de manera general en los estudiantes participantes del estudio, sobre el marco conceptual de las competencias interculturales (Sample, 2013).

Universidad de Minnesota 2014

La Universidad de Minnesota realizó un estudio en el 2014 con un grupo de 334 participantes en los que se estudiaba la sensibilidad intercultural de los consejeros escolares en colegios internacionales, y su aporte en la toma de decisiones de estudiantes intercambistas y posibles aspirantes. En esta investigación se divide a las dimensiones en dos grupos; en la etapa etnocéntrica se encuentra la *negación*, *defensa* y *minimización*; mientras que en la etapa etnorelativa se encuentra la aceptación, adaptación y la integración. El estudio fue realizado a consejeros de distintos países en el que se determinó la importancia de consejeros en las escuelas internacionales, ubicando a la mayor cantidad de universidades en un estado de *minimización* de manera global. Es así como los autores definen a la *minimización* como un estado de transición orientacional, que va en camino a las relaciones de diferencias y similitudes de las culturas en general. La misma que se refiere a la transición entre la etapa etnocéntrica y la etnorelativa.

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Es conveniente subrayar que existe un 14% de entrevistados que están en un proceso en el que dejaron atrás la *minimización*, lo que quiere decir que se está incrementado el apoyo y comprensión de distintas culturas. Además, se recalca en el estudio que la fuente más positiva encontrada es la interacción con otros de diferentes culturas para así mejorar la sensibilidad cultural. Por otra parte, en la fase de *adaptación y aceptación*, se encontró un porcentaje de 17.40 (17.4%) en el que se recalca la importancia de navegar en este ambiente multilingüe y las oportunidades que dan esta habilidad lingüística al adaptarse a una nueva cultura. En definitiva, existe una mayor cantidad de encuestados que se encuentran en un estado *etnorelativo* lo que puede significar la alta capacidad de los consejeros académicos, su aceptación y su constante apoyo a estudiantes internacionales. Finalmente, gracias a la investigación se determina que a pesar de que en su mayoría los estudiantes se encuentran en la etapa de *minimización*, se está trabajando para que exista una transición y se logre mejorar las condiciones de estudiantes internacionales. Para esto, se determinó que los estudiantes presentan desafíos como son la fatiga cultural, soledad y la aceptación del país anfitrión hacia nuevas culturas; por lo que resulta primordial contar en las universidades con consejeros internacionales que conozcan sobre esta experiencia y ayuden a estudiantes en este periodo de aceptación a nuevas culturas (Steuernagel, 2014).

Universidad Kent State 2015

La universidad de Kent State junto a sus autores Kenneth Cushner y Shu-Ching Chang realizaron un estudio en el año 2015 con un total de 130 participantes. Es así como el estudio tenía como objetivo investigar sobre el desarrollo de competencias interculturales a través de la enseñanza de estudiantes extranjeros, y así verificar las suposiciones de los autores. Las mismas eran, si existe un cambio de desarrollo cultural entre los dos grupos de estudiantes, y

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

si existe o no algún cambio de desarrollo cultural en los estudiantes del grupo de “*quedarse en casa*”.

Como resultado, los grupos de estudiantes mostraron avances leves, pero “*insignificantes*” en la *IDI* para los participantes en *todos menos uno* de los programas de estudios en el extranjero investigados. Se concluyó entonces que la mayoría de los estudiantes no se desarrollaron de manera intercultural, debido a que están “*inmersos*” por sí mismos en su cultura propia. Gracias al estudio, se determina la necesidad de brindar mayor atención a los resultados de aprendizaje predeterminados, provenientes de los conceptos relacionados con la *interacción y las competencias interculturales*. Es así como no se puede simplemente asumir que los maestros y estudiantes harán el esfuerzo y se tomarán el tiempo para reflexionar por sí mismos, sino que se requiere de alguna manera a lo largo de su experiencia (Cushner & Chang, 2015).

Universidad de Minnesota 2016

Estudio de la Universidad de Minnesota sobre las Competencias Interculturales en administradores de universidades internacionales, realizado en el año 2016 con un total de 260 participantes. En primer lugar, se encontró a la *minimización* como el estado principal en el que están los administradores. Estado en el que se trata de la transición de una mentalidad *monocultural* a un concepto nuevo como lo es el *intercultural*.

Enseguida, el segundo estado más encontrado en los individuos es la *aceptación*, cualidad positiva ya que se encuentra frente a un grupo significativo de personas que concuerdan en la aprobación de diferentes culturas. Mientras que un número poco significativo se encuentra entre las otras fases. Concluyendo que, en cuanto al estudio existían una gran variedad de educadores con distintos tipos de conocimientos, mismos que son vitales debido al grado de responsabilidad que tienen los educadores de universidades

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

internacionales. Por un lado, la minimización se puede usar como estrategia para trabajar en diferentes culturas y prácticas culturales. Por otro lado, es importante mencionar la orientación percibida en términos de otras competencias interculturales. Como resultado, es importante que los administradores estén conscientes y atentos a la importancia de *una auto-comprensión cultural*, y de la brecha existente entre las competencias, de manera que considere las áreas a mejorar. Dicho de otra manera, tener conciencia sobre el poder y privilegio, así como de otros patrones culturales existentes, factores generales y específicos, puesto que probablemente conduzca a cambios importantes (Jubert, 2016; p.170).

Universidad de Bradford- 2017

La Universidad de Bradford en el año 2017 realizó una investigación sobre la internacionalización y el desarrollo de las competencias interculturales, estudio de 122 estudiantes universitarios. Además, tiene como objetivo el de identificar factores que puedan predecir el desarrollo intercultural. Entre los 122 participantes, la mayoría se encontraba dentro del mismo nivel de desarrollo, *minimización*.

Por una parte, se encontró de manera interesante que, aunque algunos estudiantes informaron tener pocos contactos de experiencias interculturales, casi en su totalidad reportó niveles más altos de contacto, muchos de los cuáles tienen buenos amigos de distintas culturas. Por otro lado, otro descubrimiento significativo mas no extraordinario, fue lo limitado del desarrollo intercultural en los estudiantes, contando con pocos avances durante el transcurso de la investigación, con pros a posibilidades de retroceso. Finalmente, el autor concluye que en definitiva los estudiantes tienen que hacer más que solo estar en presencia de la diferencia cultural para aprender, se necesita salir a actuar (Lantz-Deaton, 2017).

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Se detalla a continuación una tabla con información del índice estudiado, con los distintos autores principales de estudios previos, dimensiones, ítems, y propiedades psicométricas: validez y/o fiabilidad;

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Autores	Escala (nombre del instrumento de medición)	Estudios Previos/contexto de aplicación	Dimensiones	Ítems	Propiedades psicométricas: validez y/o fiabilidad
<p>Hammer y Bennett (1993)</p>	<p>Intercultural Development Inventory (IDI);</p>	<p>1) Fuente: University of Minnesota, 2014. Intercultural Sensitivity of School Counselors in International Schools. Aplicación Contextual: Educación. - Participantes: 334 individuos.</p> <p>2) Fuente: University of Minnesota, 2016. Intercultural Competence of International School Administrators. Aplicación Contextual: Educación. Participantes: 260 individuos (school counselors).</p> <p>3) Fuente: The Intercultural development of aspiring leaders</p>	<p>Negación: Se caracteriza por una condición en la cual la cultura propia se toma como cultura única.</p> <p>Defensa: Refleja un mundo en el que la propia cultura (o una cultura adoptada) se experimenta como la única buena.</p> <p>Minimización: toma la percepción de que la propia cultura refleja un elemento más profundo y universal para todas las culturas. En consecuencia, las diferencias son minimizadas o suprimidas.</p> <p>Aceptación: Habilidad para percibir la presencia de</p>	<p>50</p>	<p>0,84 – 0,90</p>

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

		<p>At Texas A&M University, 2010. Aplicación Contextual: Educación Filosofía.</p> <p>Participantes: 37 individuos.</p> <p>4) Fuente: An empirical exploration into the intercultural sensitivity of Foreign student advisors in the United States: the status of the profession. Boston College. Lynch School of Education, 2009. Aplicación Contextual: Educación de la Administración y Educación Superior. Participantes: 300 individuos.</p>	<p>conjuntos de cualidades de intercambio mientras se aferra a los propios deberes éticos.</p> <p>Adaptación: la aceptación de otra cultura produce tanto las percepciones como el comportamiento apropiado para el funcionamiento efectivo de esa cultura, así como la capacidad de ver el mundo en general de nuevas maneras.</p> <p>Integración: la capacidad y la inclinación para moverse dentro y fuera de diferentes cosmovisiones culturales.</p>		
--	--	---	---	--	--

Tabla#1: *Escala de Medición IDI*

Fuente: *Tabla elaborada por el autor*

Revisión Literaria

La globalización ha sido tratada desde varios ángulos teóricos y diversas perspectivas académicas e interdisciplinarias (Garza, 2000). Actualmente, los negocios se ven afectados directamente por la globalización y el número de organizaciones operando a través de las fronteras ha crecido exponencialmente (Bücker & Poutsma, 2010). El tamaño, la complejidad y el alcance geográfico de las firmas globales aumentan la presión para el funcionamiento eficaz de un equipo de trabajo culturalmente diverso (Dawidziuk, Boboryko-Hocazade, & Mazur, 2012). Jokinen (2005) acota que el comprender la interacción internacional es esencial para que las organizaciones globales trabajen efectivamente en los actuales entornos interculturales.

Conforme a lo planteado por el Banco Mundial (2015), la globalización está unida a una conexión entre países en pleno crecimiento, que surge de la integración del comercio, las finanzas y las ideas entorno a los pueblos alrededor del mundo; siendo cada vez mayor dicha interconexión. Tanto el comercio internacional, como las inversiones; son elementos clave de tal integración. Para las Naciones Unidas (2015), la globalización es un proceso inevitable de la historia humana, que se ha acercado a la inmensa mayoría de los países del mundo, a través del intercambio de bienes y servicios, información y conocimiento; y por supuesto, de diferentes culturas.

Sin embargo, la globalización conlleva también a la presión por la inmediatez, la calidad y el servicio; afrontando retos que deben ser tenidos en cuenta (McCall & Mobley, 2001). De acuerdo con Cohen (2010) la influencia de esta interconexión se da a nivel macroeconómico, ambiental, social, e industrial. No obstante, hay autores como Govindarajan y Gupta (2001), para los que el término “*globalización*”, se refiere a una interconexión vinculada al ámbito económico específicamente, pues su influencia se

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

manifiesta en el aumento del comercio, flujo de capitales, bienes y servicios, obteniendo un incremento de la transmisión de la información y el conocimiento, entre regiones.

En cualquier caso, la globalización es un proceso que permite la integración de múltiples regiones, geografías, culturas, civilizaciones, nacionalidades y estilos de las organizaciones alrededor del mundo; ejerciendo un impacto notable en los negocios (Rogers & Blonski, 2010). A medida que la globalización va en aumento, las compañías transnacionales están sometidas a interactuar de una manera comprometida con la sociedad; obligando a sus gerentes a integrarse coordinando todo el proceso del comercio con regiones, a veces dispersas; para lo cual, necesitan de una clase muy variada de trabajadores (Bartlett & Goshal, 1993).

Dentro de este ámbito, las empresas están requiriendo personas altamente competentes y adaptables, que puedan laborar en empresas transnacionales, entendidas éstas como aquellas organizaciones que, además de tener una presencia sólida en su país de origen; se encuentran establecidas en otros territorios continentales (Organización Mundial del Comercio, 2006). Se trata de empresas que emplean una gran cantidad de trabajadores. De acuerdo con la OMC, la cifra de los negocios anuales de las 200 compañías multinacionales, supone aproximadamente la cuarta parte de la producción total mundial. Entre estas, se encuentran Shell, General Motors, General Electric, Ford, IBM, Exxon, Mitsubishi, Toyota, Phillip Morris, entre otras.

Así, la importancia del liderazgo en la gerencia intercultural ha sido enfatizada en la literatura (Nguyen & Umemoto, 2009). Como consecuencia de la globalización y la tecnología, se han ido acelerando los cambios en la manera de hacer negocios y se han creado nuevos desafíos, por lo que los líderes globales de hoy en día necesitan adquirir un conjunto de competencias que les permitan implementar su visión para liderar de manera efectiva las organizaciones. Este aspecto de la interconexión global plantea nuevas exigencias para los

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

directivos de estas compañías, quienes deben responder efectivamente a las complejas demandas locales, nacionales e internacionales, utilizando para ello, las relaciones inter-organizacionales con diversos grupos, tanto internos como externos. (Nguyen & Umemoto, 2009).

En consecuencia, Story y Barbuto (2011), hacen hincapié en que los directivos de las grandes compañías transnacionales, necesitan contar con talento humano apto para asumir estos retos, y no se trata solamente de competencias técnicas, sino que cuenten con un desarrollo de cualidades personales y profesionales, con capacidad para operar en entornos altamente diversos. Deben ser personas que puedan interactuar con otros culturalmente distintos, que sean competentes interculturalmente, incluyendo entre muchas otras cosas, no solo el dominio de uno o más idiomas, sino que desarrollen competencias de comunicación intercultural, siendo ésta una de las más importantes características del llamado liderazgo global. En la actualidad, los gerentes valoran a los colaboradores que poseen un entendimiento y conocimiento de otras culturas (Johnston & Edelstein, 1993). Por otro lado, en el ámbito de las instituciones de educación superior, éstas enfrentan sendos retos en la actualidad que involucran el estar constantemente preparados para los embates de entornos complejos y globalizados.

Liderazgo Global

En esta primera sección de la fundamentación teórica se buscará presentar distintas definiciones sobre el liderazgo global, establecidos a lo largo de los años por distintos autores; para determinar así la evolución de dichas definiciones.

De acuerdo con Safty (1999),

“El liderazgo global es la capacidad de lograr una armonización, no un choque de culturas; Facilitar el cruce de fronteras, no solo con bienes sino con personas e ideas;

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

sensibilizar a las personas sobre el imperativo tanto de resolver conflictos como de construir la paz; y promover la causa de los derechos humanos no solo para individuos sino también para grupos. Tal liderazgo global desafiará y modificará el discurso dominante sobre la globalización” (p.4).

El liderazgo global es uno de los conceptos más estudiados a nivel internacional en muchas áreas de enseñanzas. El autor Williams (2003), define al liderazgo global como “el punto central de las políticas y acciones apropiadas para garantizar la supervivencia humana”. Bajo el mismo contexto, puede definirse como el proceso de influir a terceros para que adopten un enfoque compartido; mediante estructuras y métodos que faciliten el cambio positivo mientras que fomentan un crecimiento individual y colectivo en un contexto caracterizado por niveles significativos de *complejidad, flujo y presencia* (Yoon & Han, 2018; Osland, Bird, Mendenhall & Osland, 2006). Adicionalmente, se caracteriza por el poder compartido, la toma rápida de decisiones, la comunicación intercultural, el conflicto político, la complejidad, el caos y el cambio constante (Kezar 2008).

El autor Burns (2007) define al verdadero liderazgo global como,

“El verdadero liderazgo global requiere una preocupación por todos los problemas del mundo. Si comunicamos que no nos importa lo que realmente afecta a la mayoría de las personas de todo el mundo, el medio ambiente, la justicia social o el fin de la pobreza, el resto del mundo no creerá en nuestro liderazgo ni nos seguirá. Ellos pensarán que realmente no nos importan” (p.55).

Mientras que los autores Ali y Wisnieski (2009), distinguen al liderazgo global desde un ángulo analítico como,

“El liderazgo global, por definición, facilita y mejora la estabilidad económica mundial y la seguridad internacional. Asume ciertas funciones que se centran principalmente

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

en mantener el orden global, reducir la tensión y mantener los arreglos estructurales y los mecanismos necesarios para las relaciones internacionales productivas” (p.39).

En efecto, el liderazgo global *no* se enfoca en el aspecto de trabajo en conjunto, sino que trabaja indirectamente al abordar capacidades y tipos del líder global para ser efectivo. Adicionalmente, la literatura apunta hacia un acuerdo sobre el potencial y las oportunidades para las organizaciones que defienden y practican la diversidad (Thomas, 2008; en Smith, 2015). Sin duda, las *competencias de liderazgo global*, en términos de comportamiento, están relacionadas con las destrezas para realizar acciones concretas y producir resultados visibles. Dicho de otra forma, el autor indica que: “las competencias de liderazgo global a nivel de comportamiento incluyen habilidades sociales, habilidades de gestión de redes y conocimiento” (Forsyth & Maranga, 2015). Finalmente, es así como las competencias de liderazgo global podrían considerarse los fundamentos de un conjunto mayor de *meta-capacidades* de orden superior. Concluyendo que, los autores de manera general acuerdan en que es necesario “expandirse” y “volverse global”.

La autora Leavitt (2010) define el concepto de liderazgo global como,

“...una especialidad, que requiere que una persona desarrolle una lista de fortalezas que no solo son dinámicas, sino que también pueden desarrollarse después de convertirse en un líder nacional. Proporcionar oportunidades para el aprendizaje puede aumentar el nivel de habilidades de competencia global y el nivel de aplicación” (p.173),

O como lo indican los autores Gundling, Hogan y Cvitkovich (2011),

“El liderazgo global es la simple idea de que diferentes personas se benefician de diferentes enfoques. Gundling, Hogan y Cvitkovich abordan los desafíos únicos del cambiante panorama global. Se discuten los aspectos distintivos de liderazgo global al presentar 10 rasgos clave de líderes globales exitosos: autoconciencia cultural, invitando a

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

lo desconocido, resultados a través de relaciones, cambio de marco, expansión de la apropiación, desarrollo de líderes futuros, adaptación y valor agregado, valores fundamentales y flexibilidad, influenciando a través de los límites, y soluciones de "tercera vía", así como el futuro del liderazgo global" (p,45).

De acuerdo a Dorfman y Mobley (2003), “el liderazgo global es el que influencia a través de fronteras nacionales y culturales. Requiere examinar las intersecciones y el ajuste entre las variables y procesos contextuales individuales, organizacionales y culturales”. Para los autores Longo y McMillan (n.d.), el liderazgo global proporciona un lente importante en el mundo, una forma de aprender y participar en el mundo de sucesos que reflejan nuevas formas de ser, a través de las cuales se puede desarrollar nuevas sensibilidades. De igual manera, los autores Wang, Li, y Mobley (2011), observan al liderazgo global siendo un desafío constante. Se trata de ideas sobre cómo desarrollar una mentalidad global, cómo gestionar las compras y adquisiciones transfronterizas, y cómo liderar equipos virtuales cuando la empresa se encuentra en medio de una crisis económica (P.25).

El liderazgo global es un proceso que refleja cómo una persona se *involucra* y desempeña “*roles*” y “*responsabilidades*” globales. El proceso de liderazgo global debe tener en cuenta los requisitos de *rol* determinados y las características de las labores de la persona que lidera el proceso (Popescu, 2013). Es así como Tuleja (2014), añade que el liderazgo global es hablar de una persona que posee competencia intercultural, también conocida como CQ. La CQ incluye la capacidad de comprender las normas culturales clave de la cultura de una contraparte; estar listo para escuchar, observar y alterar el comportamiento o las preferencias de comunicación de uno. Así mismo, el liderazgo global se trata de administrar un negocio a través de las fronteras. Particularmente, estar al tanto de “cómo” trabajar con

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

colegas globalmente diversos y *operar* en múltiples entornos en un esfuerzo por lograr un objetivo corporativo común (Jaquez, 2016).

Desde otro punto de vista el autor Deters (2017),

“El liderazgo global como competencias, apoyan el proceso de innovación y, al mismo tiempo, aprovechan la apreciación de las diferencias culturales, un medio valioso para construir un negocio global exitoso. El desarrollo de líderes mundiales será cada vez más importante a medida que aumenten las organizaciones multinacionales” (p.173,174).

El liderazgo global es la norma en el que si las personas en todas partes comienzan a avanzar "para *co-crear* el liderazgo que el mundo más necesita y merece" (Adler, 2011). Es entonces el liderazgo global esencial para dar forma a las expectativas, así como a la cultura organizacional; así mismo, es visto como un conjunto de habilidades, y otros autores hablan sobre el liderazgo y la gestión global como roles que desempeñan algunos líderes globales (Steers, Sanchez-Runde, & Nardon; n.d.). Al respecto, los autores Seki y Holt (n.d.), expresan que *“El liderazgo global es entonces sumamente necesario para transformar el mundo, dadas las tendencias como el cambio climático, la escasez de agua y el malestar social”* (p.1). Finalmente, es importante resaltar lo dicho por el autor Landes (2018), *“el liderazgo global sigue siendo un campo incipiente, y aún queda mucho por entender sobre los procesos de liderazgo global”* (p.493).

Cómo las competencias Interculturales se enmarcan dentro del Liderazgo Global

En los últimos años se ha evidenciado que esta relación ha crecido fuertemente; un claro ejemplo de esto es cómo multinacionales se fusionan a pesar de su diferencia cultural, teniendo los mismos resultados fructíferos (Mobley, & Weldon, 2006). El autor Deters (2017) describe al liderazgo global como: “la capacidad de lidiar con situaciones conflictivas

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

y contradictorias y de ser eficaz como líder en organizaciones culturalmente diversas y complejas”. Dicho en otras palabras, se trata de aprender a influenciar, y todo el proceso que conlleva a esta acción, a terceros de múltiples culturas. Se trata de animarlos a adoptar una nueva visión compartida a través de organizaciones y nuevos métodos. Tales mencionadas facilitan un cambio efectivo con desarrollo tanto individual como colectivo (Osland et al. 2014, p. 5).

Se dice que el liderazgo global se caracteriza por ser una “competencia” a más de contar con seguidores provenientes de múltiples culturas. A diferencia del liderazgo de expatriados, el global se caracteriza por trabajar en un marco de cultura general, que va más allá de enfocarse en una o dos tipos de cultura en específico (Osland, 2015; en Mobley & Weldon, 2006, p. 354). Así mismo, el autor Kezar (2008) se refiere al constructo de liderazgo global como: “el manejo que va más allá del control, más bien se caracteriza por un poder compartido, la toma rápida de decisiones, la comunicación intercultural, conflicto político, la complejidad, el caos y el cambio constante”. En definitiva, el liderazgo global se caracteriza por estar conformado por tres fuerzas que impulsan el cambio, entre esas están la globalización (como primer punto), desarrollo tecnológico, y por último una liberación; puntos que van entrelazados unos a los otros significativos en un liderazgo global (VanderPal, & Ko; 2014, p.7).

En términos de investigación sobre el liderazgo global y sus líderes globales se dice que existe un acuerdo limitado, puesto que la investigación está incompleta o no se ha definido respuesta clara sobre herramientas, características y prácticas esenciales para liderar un equipo diverso (Smith,2015). Mientras que los autores Forsyth y Maranga (2015), plantean que el constructo liderazgo global es un acto espontáneo en un principio, que al final se convierte en un flujo natural en el que los líderes se acoplan en el lugar del trabajo en diferentes partes del mundo. Por otro lado, Yoon y Han (2018) sugirió que las competencias

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

de liderazgo global podrían considerarse las bases de un conjunto mayor de meta-capacidades de orden superior. De esta manera, existen muchas características, prácticas y habilidades necesarias para liderar equipos globales. En otras palabras, no existe una medida netamente específica para la eficiencia y eficacia de un grupo global (Maranga, 2018).

De acuerdo al autor Mathews (2016):

“La comprensión general del liderazgo implica el "proceso de interacción social donde la capacidad del líder para influir en el comportamiento de los seguidores puede influir fuertemente en los resultados de desempeño" (Kerr et al., 2006). Yukul (2006) observó que "la mayoría de las definiciones de liderazgo reflejan el supuesto de que involucra un proceso por el cuál una persona ejerce influencia intencional sobre otras para guiar, estructurar y facilitar actividades y relaciones en un grupo u organización". El liderazgo se refiere a la creación de equipos de logros de desempeño cohesivos y orientados a objetivos (Hogan et al., 1994). Dada la opinión de que el liderazgo es el proceso de "influnciar a otros para que alcancen los objetivos de la organización" (Tubb y Schulz, 2006) (p.24)”.

En resumen, cada vez existe más reconocimiento de posiciones de liderazgo, cruciales para el desempeño y éxito en organizaciones, en un universo sin confines (Brake 1997; Jokinen 2005; Kanter 1995). Además, existen diferentes términos para cumplir con las competencias necesarias para el liderazgo global. Los incluidos términos como: una orientación global, una mentalidad global, adaptabilidad cultural e inteligencia cultural (Cumberland 2015; en Herd, Alagaraja, & Cumberland, n.d.).

Gestión de interculturalidad

El autor Tuleja (2014) propone que,

“Se requiere que los líderes mundiales se adapten fácilmente al cambio y lidien con la complejidad de las relaciones interpersonales para florecer en un ambiente de

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

ambigüedad compuesto por diferencias culturales en valores, creencias, actitudes y comportamientos. El liderazgo global requiere que una persona posea competencia intercultural, o inteligencia cultural (IC) (p.1)”.

En cuanto a la gestión de interculturalidad, es importante destacar la función que cumple la *teoría de aprendizaje experiencial* de Kolb (2014). Esta teoría es integrada a lo que es la inteligencia cultural como tal, misma que describe constructos importantes que la conforman. Están los niveles cognitivos y meta-cognitivo, motivacional y finalmente el de comportamiento de un individuo (Van Dyne, Ang, Rockstuhl, Tan, & Koh; 2012). Por otra parte, existen principios de liderazgo establecidos por los autores Rhodas y Tierney (n.d, p.4); se trata de ubicar como primordial objetivo a las personas/valores más que a una estrategia previamente establecida. Así mismo, estos principios proponen que las tomas de decisiones se establecen incluso en un segundo plano; esto estando consciente de las distintas perfectivas de género, clase, raza, entre otras (Kezar, 2008).

En muchos casos es posible que se tome a la *intercultura* como una condición contextual importante para el liderazgo global. Diferentes culturas tienen diferentes fortalezas y debilidades para la innovación que pueden ser aprovechadas o compensadas por los líderes hábiles (Wollenburg, 2004). Adicionalmente, al desarrollar competencia intercultural para los estudiantes que aspiran a ser líderes mundiales algún día, el objetivo es pasar de simplemente tener conocimiento a desarrollar una consciencia plena que afecte el comportamiento. La atención plena es la reflexión sobre la naturaleza de lo que ha sucedido y por qué podría haber ocurrido (McCrary, & Rodríguez-Campos, 2013).

En definitiva, es importante recalcar que la existencia hoy en día de un mundo global, se centra principalmente en la búsqueda de empatía, cualidades interpersonales, y orientación a la colectividad (Lipman-Blumen, 1996). El objetivo de acuerdo a Kezar (2008) es “Ser

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

eficaces para facilitar la interacción de personas y de ideas a través de fronteras culturales y geográficas. Por tanto, la colaboración y las redes interculturales son elementos esenciales de un liderazgo global culturalmente receptivo” (Tuleja, 2014). Por otro lado, existen estudios que demuestran el papel de un líder en una organización, particular que representa un cambio en la cultura. En ese mismo ámbito, los líderes están conectados con los conceptos de valores y de la visión; gestiones necesarias para el papel que cumple un líder en sus tareas o actividades globales (Coleman & Cardno, 2006). Es así como los valores son importantes y no deben pasar desprevenidos, ya que el rol que cumplen estos juntos con el tiempo a reflexionar son vitales para que exista un cambio de cultura como tal. Adicionalmente, las estructuras que apoyan la equidad y la diversidad pueden ser ventajosas para los cambios positivos de una cultura (Dorfman & Mobley, 2003).

Hablar de interculturalidad en un estado de liderazgo global, es hablar de cambios en todos los aspectos. Principalmente, se habla de un cambio de mentalidad indispensable para adquirir más conocimientos y experiencias de otras culturas; así entenderse los unos a los otros en lo que es competencias interculturales (VanderPal & Ko, 2014). Finalmente, es así como el cambio cultural es inherente a todas las sociedades, aunque progresa a diferentes velocidades, pero la confrontación con los distintos valores puede llevar a un cambio más rápido. Comprender los posibles resultados requiere un conocimiento claro de los componentes inherentes de la cultura existente y de las áreas en las que la exposición a la cultura que generará tensiones y fricciones (Hallinger, 2014).

Formación de competencias Profesionales en la administración

A continuación, se explicará el aporte de la administración, más allá del liderazgo global, se detallará la formación de competencias profesionales en cuanto a la administración para un desempeño global.

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Primero, es importante señalar la diferencia entre el liderazgo y la administración, que a pesar de estar interrelacionados en sí son netamente distintos, cada quien mantiene su concepto bien definido. Un claro ejemplo de sus diferencias es como el autor Larsen (1999), describe a la administración más desde el “ámbito formal”, mientras que al liderazgo desde un “ámbito emocional”. Dicho en otras palabras, en la administración se ve un contenido más conceptual en el que se establecen objetivos a cumplir en una organización, de acuerdo a lo aprendido. Mientras que el liderazgo es ese proceso emocional en el que las personas se inspiran y motivan para moverse en una dirección deseada a través de políticas no restrictivas. Las deficiencias en el desempeño de la fuerza de ventas generalmente se pueden atribuir a debilidades en la gestión de ventas (Spangler, Dubinsky, Yammarino, & Jolson; 1997).

No obstante, Thorn (2012), explica que “un rendimiento superior es generalmente el resultado de un liderazgo sobresaliente. Es decir, sin un liderazgo efectivo, es difícil para una organización lograr un éxito sostenido”. Sin duda, hoy en día el entorno empresarial está interconectado y asociado globalmente; es necesario entonces que las organizaciones no solo *atraigan, seleccionen y desarrollen* líderes culturalmente “ágiles”, sino que fomenten un clima de agilidad intercultural entre todos los miembros (Lundby & Caligiuri, 2013). En este sentido, en una investigación realizada por Adler, Brody, y Osland (2001), se preguntó a líderes cualidades necesarias para futuros líderes globales, dados los desafíos y oportunidades encontradas y definidas. Las cualidades contenían competencias de desarrollo de gestión, tales como la *visión, adaptabilidad, trabajo en equipo, comunicaciones y creación de relaciones* (p.10).

Con referencia a lo antes mencionado, las estrategias para una gestión eficaz en diferentes culturas pueden requerir la adaptación de estrategias y tácticas de gestión porque los profesionales de diferentes culturas pueden no responder de la misma manera a un estilo

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

de liderazgo particular (Larsen & Rosenbloom, 2000). Al respecto el autor Smith (2015), concuerda que: *“Existen dos características de liderazgo relacionadas con las competencias profesionales, son la iniciativa y la gestión participativa. Es así como Hofstede (2001) descubrió que, en algunos países como Suecia, Noruega, y Alemania; la iniciativa y la gestión participativa eran buenas características necesarias para un buen manejo administrativo”* (p.14).

En consecuencia, el proceso de formación de un líder profesional, para el desempeño global, necesita del *desarrollo* como principal determinante de la calidad del liderazgo; superando la selección, la gestión del rendimiento y la continuidad (Deters, 2017). De hecho, un estudio indica que las organizaciones con programas de desarrollo de liderazgo de alta calidad tienen ocho veces más probabilidades de calificar la calidad de sus líderes como muy “bueno o excelente” (Boatman & Wellins, 2011). Del mismo modo, los talentos/ profesionales pueden mejorar sus habilidades de negocios y capacidades de liderazgo global, por ejemplo, por rotación de trabajo, capacitación, tutoría, capacitación intercultural, etc. (Iles, Preece y Chuai, 2010, p. 18; en Church & Waclawski, 1999).

Para concluir, el apoyo a los profesionales en el día a día es de indispensable, especialmente proporcionar talentos con oportunidades para trabajar en una cultura extranjera. De hecho, los talentos trabajan juntos en proyectos globales que tienen un alto impacto en el negocio, por ejemplo, desarrollando ideas para nuevos productos, nuevos mercados (Van Hove, 2012). Por su parte, la globalización ha hecho necesario que las empresas planifiquen y operen no solo en diferentes regiones dentro de un país, sino también fuera de las fronteras del país de origen (Beechler & Javidan, 2007; en Reiche, Bird, Mendenhall & Osland, n.d.). En resumen, a medida que las organizaciones continúan expandiéndose en el extranjero, un número creciente de individuos se involucra en formas de trabajo (Hinds, Liu & Lyon, 2011). Como resultado, el contexto global es cada vez más

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

difícil de escapar para cualquier líder, destacando las crecientes presiones que enfrentan las organizaciones para atraer, desarrollar, y retener individuos con la capacidad y la motivación para ejercer un liderazgo global (Reiche, Bird, Mendenhall & Osland, n.d.).

Educación Internacional - Programa de Estudios en el Extranjero

La educación internacional junto con los programas de estudios en el extranjero, se han establecido por estudiantes y profesionales desde el siglo 500 B.C. De acuerdo a muchos expertos la migración académica con el propósito de aprender y enseñar parecía característica de la mayoría de las sociedades a lo largo de la historia. La educación y los programas universitarios requieren de atención a los cambios repentinos en el mundo; esto puede deberse en partes a causa de la creciente y diversa población (Sandell, 2007).

En cuanto a Odag, Wallin, & Kedzior (2016), recalca que:

“Los programas de estudio en el extranjero se están convirtiendo en un elemento básico del panorama de la educación superior, ya que los institutos y universidades intentan desarrollar ciudadanos globales que entiendan las conexiones entre lugares, y así enfatizan cómo estudiar en el extranjero puede preparar a los estudiantes para futuras oportunidades mercado” (p.12).

La participación internacional de estudiantes se está convirtiendo en un importante componente en la educación superior en muchos países. Hawthorne, Atchison, and LangBrutting (2014), concuerdan que dichas experiencias en su mayoría incluyen un periodo corto de estudios en el extranjero, enfocadas por lo general en una disciplina en particular. Dichas oportunidades permiten al estudiante ir más allá de un “salón de clase”, y los invita a sumergirse en una nueva experiencia de aprendizaje experiencial y trabajo de campo en lugares con personas nuevas.

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Los autores Hermond, Vairez Jr., y Tanner (2018) concuerdan que mucho de estos estudiantes extranjeros viven esta experiencia cultural compartiendo un nuevo hogar, acompañado de tours y programas y clases regionales; así como también, proyectos de investigación iniciales y exploraciones con académicos internacionales. El autor alega que estos programas internacionales se pueden mejorar, gracias a la participación de la comunidad en oportunidades internacionales de estudios en el extranjero. Adicionalmente, incluyendo experiencias de investigación más significativas y colaborativas basadas en la comunidad con socios académicos y no académicos del país anfitrión.

Formas de Educación Internacional

Movilidad internacional de estudiantes y educación superior transnacional

La Educación Superior Transnacional (EST), indica cierta actividad educacional en la que los estudiantes provenientes de un país diferente al de la institución, en la que se basa dicha educación. La EST se conoce entre muchos como una forma de satisfacer la demanda que se encuentra insatisfecha de educación superior en cierto país. De esta forma se intenta retener las salidas de estudiantes; así mismo, para convertirse ellos mismos en países de destino para estudiantes extranjeros (Chatti-Iorio, 2014).

Para el concepto de movilidad internacional, Manderscheid (2014; en Beech, 2015) lo define como *“movimientos populares tienen que ver con las relaciones sociales, formando y manteniendo redes sociales de diversos tipos con lugares y personas que no son necesariamente próximas, como familiares y parientes, amigos y socios, empleadores y colegas de trabajo, instituciones y servicios”* (p.189). En efecto, la movilidad internacional está influenciada por una serie de diferentes factores, tales como las implicaciones financieras y culturales, sus trayectorias profesionales previstas e incluso su comprensión del lugar (Beech, 2015).

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

O como indica Prazeres, L. (2017);

“Viajar es más que solo un movimiento hacia un destino; a menudo se considera como un viaje significativo de autodescubrimiento y un paso fuera de la "zona de confort". Si bien la movilidad es una búsqueda de uno mismo y de significado (Wilson & Harris 2006), también es una experiencia intensamente emocional que afecta y se ve afectada por emociones como la comodidad y la incomodidad. Las razones que impulsan el movimiento de los estudiantes hacia y desde lugares específicos son diversas y complejas. La movilidad de los estudiantes internacionales se enmarca dentro de la literatura en términos de desarrollo de carrera y beneficios para futuros empleos, pero también como una oportunidad para la aventura” (p.2).

La internacionalización de una educación superior se ha vuelto un fenómeno en la última década, centrándose en elementos de interés de crear estudiantes universitarios capaces de adaptarse globalmente siendo capaces de entender el complejo funcionamiento de las culturas alrededor del mundo. Por lo que se refiere que la educación superior transnacional tiene como particularidad la movilidad global de estudiantes presencial, así como también la virtual, resultado de nuevas tecnologías existentes hoy en día que contribuyen a una nueva experiencia “Desde casa” (Gierke, Binder, Heckmann, Odağ, Leiser, & Kedzior, 2018).

Modelo Push-Pull

Estudios recientes de la movilidad internacional de estudiantes tienen el objetivo de identificar los distintos factores que “empujan” a los alumnos a estudiar en otros países, y cuáles son los factores que los atraen a cierto destino en particular. De acuerdo a la literatura de migración internacional se lo conoce a este modelo utilizado durante los años empíricamente usando la *ecuación de la gravedad* (Levatino, 2017).

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Modelo de Desarrollo Reflexivo

Existen algunos modelos que se han establecido para comprender el conocimiento intercultural. Feng (2016; en Livermore 2008), añade que uno de estos es el Modelo de Desarrollo Comprensivo (MDC) el cual comprende de cinco etapas de aprendizaje transformacional a corto plazo. Adicionalmente, el modelo explica la *inteligencia cultural metacognitiva* que un estudiante universitario pueda tener a través de la contemplación y reflexión de sus alrededores. De esta manera, comprender la sensibilidad intercultural a varios plazos. Con relación a este modelo, existe otro tipo de aprendizaje de sensibilidad intercultural de triple lazo (Triple-Loop). Feng (2016; en Bhawuk, 2008); por tanto, indica que dicho modelo de aprendizaje se encarga de comparar la información, obtenida por medio de un análisis del entorno. En resumen, los dos modelos poseen un tema en común: las personas situadas en entornos novedosos deben aprender, pensar y comportarse de nuevas maneras si quieren adaptarse y sobrevivir.

Modelo de comunicación

Como indica Manjarrés (2009); sobre el modelo de Competencia Intercultural Comunicativa de Byram:

“Uno de los enfoques más influyentes para la enseñanza de la cultura es el desarrollado por Byram y sus colegas europeos. La competencia intercultural, que forma parte de la competencia comunicativa intercultural, implica cinco tipos de competencias, a las que llama "savor". La competencia tiene dos condiciones previas. Uno es en términos de conocimiento (savor) sobre la sociedad extranjera y los procesos sociales, sobre uno mismo y el otro, y sobre la interacción y todo lo que entra en ella en una situación dada. La otra precondition es en términos de actitud (savoir être). Esto se refiere a características como apertura, flexibilidad, empatía, conciencia de los demás y la capacidad de relativizar la propia perspectiva y superar las disfunciones y resistencias, todo lo cual permite establecer y

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

mantener relaciones con otras culturas” (p.12).

Los estudiantes internacionales merecen especial atención en investigaciones de los efectos de la educación de residentes permanentes, sobre el ajuste y la adaptación. Young & Schartner (2014), surgieron una literatura relacionada a la “internacionalización” de educación superior, en relación a la comunicación intercultural como objetivo personal y estudiantil; sean o no “internacionales”. Adicionalmente, de acuerdo a Young y Schartner (2014; en Littrell et al. 2006) los estudiantes a más de vivir la experiencia en el exterior, participan en una mezcla entre educación *cross- e inter-cultural*, como parte de toda la experiencia que puede extenderse de corto a largo plazo. Finalmente, a pesar de que el estudio de la comunicación intercultural en la educación superior aún se encuentra en su relativa infancia, su estudio como materia es un fenómeno en crecimiento alrededor del mundo.

Un ejemplo de adaptación psicológica y sociocultural con las habilidades de comunicación en el proceso de adaptación, es la definida por Gladkova (2017): este análisis establecido en Rusia explica la situación en la que muchos estudiantes internacionales experimentan angustia psicológica al encontrarse en un nuevo entorno. Esta nueva vivencia hace que los procesos de adaptación y aprendizaje de las personas a nuevas condiciones sean un tema significativo para el análisis en muchos aspectos: psicológico, pedagógico, cultural y académico. Dicho esto, se encuentra que el estado de angustia psicológica y choque cultural está significativa y negativamente relacionado con la adaptación psicológica y sociocultural de los recién llegados (p,14).

Para los autores Bazgan y Nilculescu (2016):

“La competencia intercultural muestra la capacidad de negociar significados culturales y realizar de manera adecuada conductas de comunicación efectivas que reconocen las diferentes identidades de las interacciones en un entorno específico. Implica la capacidad de

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

movilizar conocimiento, métodos de acción, pero también experiencias emocionales, y una actitud positiva en la resolución de situaciones de interacción intercultural” (p.6).

Movilización de profesores o docentes

La disposición y eficacia de los docentes se muestra como una calidad multidimensional, así es como estudios anteriores de acuerdo a Feng, Figlio, y Sass (2018) en (Rivkin et al., 2005; Aaronson et al., 2007) han demostrado que, entre la calidad de los docentes y el nivel del centro de educación, existe una correlación que influencia positivamente en la calidad del mismo. De la misma manera, Anderson, Young, Blanch, y Smith (2018) ratifican con una frase que indica que 'Mejor que mil días de estudio diligente es un día con un gran maestro'; atribuyendo a que la movilidad de docentes se relaciona con experiencias de preparación y caminos hacia la instrucción. Finalmente, de acuerdo a Akbaba (2013), Los profesores con antecedentes de migración se consideran en particular "útiles" con respecto a los estudiantes con antecedentes migratorios. Las luchas académicas de estos estudiantes y los problemas con las barreras del lenguaje, la motivación y la integración cultural forman el foco principal en estos debates (Bense, 2016).

De acuerdo a Vagi, y Pivovarova (2017):

“La investigación sobre la movilidad docente generalmente clasifica a los docentes en tres categorías: los que se quedan, los que se mudan y los que abandonan (Goldring et al., 2014). Los Stayers son maestros que permanecen en su puesto actual de enseñanza de un año a otro. Los promotores, por otro lado, son maestros que abandonan su puesto de docentes al final del año escolar y se mudan a otra escuela (promotores intradistritales) u otro distrito escolar (promotores interdistritales) (Lankford, Loeb & Wyckoff, 2002). Finalmente, los que abandonan son maestros que abandonan la profesión por completo. Bastantes estudios en la literatura sobre movilidad docente se centran específicamente en los nuevos docentes y sus decisiones de permanecer o abandonar la profesión (p.2) ”:

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Apoyo a Estudiantes Internacionales

El apoyo del estudiante está sujeto a fuerzas internas y externas que dan forma a la educación superior en general. De acuerdo a Roberts, Dunworth, y Boldy (2018) el impacto de la globalización, la mercantilización y el gerencialismo en la educación superior ha sido ampliamente documentado. Así mismo, existen espacios dedicados al apoyo de estudiantes extranjeros en donde se les brinda la atención necesaria en asuntos migratorios, académicos, laborales y financieros. En efecto, se reconoce que proporcionar servicios y recursos de apoyo adecuados para estudiantes internacionales puede contribuir a una experiencia positiva y servir como un factor clave para atraer y retener a otros estudiantes internacionales (Ammigan, & Jones; 2018).

Para los autores Doyle, Gendall, Meyer, Hoek, Tait, McKenzie, & Looiparg (2010), existe una gran importancia de generar apoyo financiero a estudiantes. Por otra parte, agregan que los problemas de apoyo social se identifican en muchos países como barreras para los estudiantes extranjeros, sin embargo, los programas de intercambio actuales dependen mucho de las ubicaciones propias de los estudiantes. Adicionalmente, en cuanto al apoyo para ofrecer empleo a estudiantes internacionales, de acuerdo a Teichler (2009; en Huang, & Turner, 2018) existen actualmente pocas universidades que ofrecen apoyo específico de empleabilidad para los estudiantes internacionales. La importancia del mercado estudiantil internacional para las universidades; esto puede ser gracias a las percepciones de que las universidades solo están interesadas en los estudiantes internacionales como fuente de ingresos (Brooks, Waters & Pimlott-Wilson 2012).

Apoyo a la investigación

De acuerdo a Franken (2012; en Daly & Brown, 2007). sobre el apoyo a la investigación a estudiantes internacionales:

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

“Los desafíos educativos incluyen el estar acostumbrados a diferentes actitudes de aprendizaje y estilos de pensamiento, cultura, y escritura” (Daly & Brown 2007, p.1). Si bien estas áreas de investigación son importantes y ofrecen pautas e intervenciones útiles para los docentes de estudiantes internacionales en educación superior (Biggs 2001), estas necesitan ser complementadas con investigaciones más profundas que consideren lo que los estudiantes conocen y pueden hacer, y como tal, tiene una perspectiva de "transición" en lugar de una de "ajuste". Una perspectiva de ajuste se centra en la necesidad de que los estudiantes conozcan los códigos y las convenciones de la comunidad académica de la que desean formar parte” (p.2).

Del mismo modo Click (n.d.) añade, que al proporcionar apoyo académico especializado para estudiantes de posgrado internacionales requiere una comprensión de cómo abordan sus asignaciones de investigación. La presencia de estudiantes internacionales en los campus universitarios tiene muchos beneficios, por lo que ayudarlos a tener éxito académico es una tarea que vale la pena para beneficio de los estudiantes y de las mismas instituciones (Hackett, 2014). Hayes (n.d.; en Battle (2004), demuestra que existen estudios los estudiantes internacionales tienden a responder positivamente a la instrucción de la biblioteca. La investigación muestra que reduce la ansiedad y aumenta la motivación para usar los recursos de la biblioteca para esta población (p.3).

Publicación en Conjunto

En los últimos años, varios estudios han demostrado y discutido la falta de interés en la investigación en los estudiantes extranjeros o locales. De acuerdo a Hasrati (n.d.), la práctica de la publicación conjunta por supervisores y estudiantes es en gran medida, y la mayor parte del tiempo, regulada por políticas institucionales que proporcionaron incentivos financieros y credenciales para que los profesores publicaran artículos de investigación. Por ende, son los profesores que incentivan a los estudiantes a trabajar en este tipo de investigaciones, los cuales los enriquecerán en conocimientos, mismos que se verán reflejados en su currículum; sin mencionar la oportunidad de “vivir la experiencia”. Al trabajar en conjunto, los

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

integrantes de cierto estudio poseen varios compromisos de enseñanza y deberes administrativos dentro o fuera del área universitaria. De esta manera los docentes necesitan preparar trabajos de investigación, a su vez ayudar a sus estudiantes a aprender y a amar la investigación (Oddi & Oddi, 2000). Finalmente, estos hallazgos respaldan la importancia de la investigación en los estudiantes locales y de otros países; de igual manera el papel clave de los sistemas de recompensa en los patrones de publicación de los académicos y estudiantes (Garside, Bailey, Tyas, Ormrod, Graham, Topping, & Warren; 2015).

La Internacionalización en la Educación Superior

Inicialmente, la internacionalización se ha definido en base a la idea de hacer los campus universitarios más orientados a lo global, implementado una serie de acciones a partir de la integración de diversos elementos internacionales en los programas educativos para aumentar la presencia de profesorado internacional a la vez que obtener un aumento de estudiantes en el campus (Ellingboe, 1998; Hanson & Meyerson, 1995). Esta visión motiva a todas las personas vinculadas al mundo académico a pensar de manera global, comparativamente, de manera colaborativa dentro un mundo dinámico y diverso (Ellingboe, 1998; Knight, 1997).

La Asociación Internacional de Educadores (AIE), define la internacionalización como la “incorporación de contenidos, materiales, y actividades internacionales en la enseñanza, e investigación de las universidades para mejorar su presencia en un mundo interdependiente” (Ellingboe, 1997 p.5). Otra definición de internacionalización indica que es un proceso de integración de perspectivas internacionales en la enseñanza, investigación y aspectos de servicio de educación superior que incorpora una visión de vanguardia, que involucra no solo a los administradores, pero al personal docente a pensar de una forma más global (Ellingboe, 1998).

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

De acuerdo con el *American Council of Education (ACE)*, la internacionalización es “una mezcla de actividades intelectuales designadas a ayudar a los individuos a comprender el entorno global en el cual habitan, entendiendo sistemas culturales, sociales y políticos de otras naciones” (Hayward & Siaya, 2001, p. 43).

En el proceso de internacionalización existen varios elementos que se destacan, que son: el flujo de estudiantes y de docentes, la integración de los estudiantes extranjeros, la experiencia internacional de los docentes, el currículo internacional, entre otros (Darla, 2004).

Según Shallenberger, Kwai, y Reynolds (2013), la internacionalización está compuesta de tres pilares fundamentales que son: la movilidad, la cooperación y el currículo.

La internacionalización de la educación superior incluye no solo la movilidad de estudiantes, docentes y administrativos, sino la globalización del currículo de las diferentes carreras y programas de estudio de los institutos de educación superior (Shallenberger, Kwai, & Reynolds, 2013).

Países desarrollados y países en vías de desarrollo

En esta sección de la fundamentación teórica se buscará establecer brevemente una descripción acertada de lo que en literatura se describe como “*países desarrollados*” y “*países en vías de desarrollo*”.

Inicialmente, es importante destacar, que el criterio “*nivel de desarrollo*” no tiene un criterio (sea este basado en teoría o en un punto de referencia objetivo) generalmente aceptado por los expertos al momento de ser usado como referente para clasificar a los países (Nielsen, February 2011). Y en ese sentido las diferencias evidentes entre los estándares de vida de uno y otro país sea un justificativo suficiente para poder *clasificar* a los países en grupos, sean estos el grupo de “*desarrollados*” o “*en vías de desarrollo*”. Dónde dibujar la

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

línea para separar a cada uno de estos grupos es un asunto no obvio y en el cual los criterios difieren significativamente.

Sin embargo, uno de los criterios económicos mayormente aceptados para diferenciar a estos grupos de países es el *ingreso per cápita*, siendo éste el ingreso promedio por individuo. El método de cálculo de este ingreso contempla la división del ingreso total nacional de determinado país entre el número total de ciudadanos que vive en el mismo país. Bajo este criterio, se consideran como países desarrollados a aquellos que tienen altos niveles de industrialización y de ingresos per cápita (por lo general sobre los USD. 12.000,00). De acuerdo al reporte de las Naciones Unidas (UN) realizado en el año 2010, algunos de los países calificados en esta categoría son los Estados Unidos, Canadá y Japón (United Nations, 2010). Por otra parte, los países en vías de desarrollo, son aquellas naciones que cuentan con menos desarrollo de su industria y de sus ingresos per cápita. Dentro de este grupo de países existen dos subgrupos de naciones: *Países moderadamente desarrollados* y *países en vías de desarrollo*. En este primer subgrupo se incluyen los países con un ingreso per cápita que varía entre USD. 1.000,00 y USD. 12.000,00 e incluye países como México, Tailandia, China, Indonesia, etc. Mientras que en el grupo de los países en vías de desarrollo se sitúan países como Malawi, Somalia, Sudán, entre otros; países donde un ciudadano promedio recibiría un ingreso promedio inferior a los USD. 1.000,00 (United Nations, 2010).

Competencia Intercultural

Líderes corporativos y educadores reconocen que una administración efectiva; en una comunidad global, requiere del desarrollo de competencias interculturales a nivel individual y corporativo (Adler, 1997).

Para entender mejor el concepto de competencia intercultural y las diversas formas en que académicos han conceptualizado este término hasta la fecha, es útil explorar brevemente la naturaleza de la competencia según lo definido por los especialistas. En este apartado, se

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

examinará la competencia, en general, para ilustrar aspectos más amplios pertinentes a este estudio que ayudan a los administradores a pensar más ampliamente sobre el tema de la competencia y que sitúan la discusión posterior sobre la competencia intercultural en contexto. El constructo competencia tiene múltiples definiciones y clasificaciones que se han utilizado en contextos, desde laborales hasta educativos, relacionando su estudio con un abordaje multidisciplinar. Desde su origen gramatical, la palabra competencia se origina a partir del verbo “*competere*”, es decir “*pertenecer a*” o “*incumbir*”, lo que genera el sustantivo competencia para decir que alguien está apto o adecuado (Charria Ortiz, Sarsosa Prowesk, Uribe Rodríguez, López Lesmes, & Arenas Ortiz, 2011). También ha sido utilizado para identificar a colaboradores de alto rendimiento, en el campo de recursos humanos (Boyatzis, 1982; Ulrich, 1997). Guion (1991) definió a las competencias como las características subyacentes de las personas que indican maneras de comportarse o de pensar, generalizando a través de situaciones y permaneciendo por un período de tiempo extendido. El término “competencia” es definido por lo general como la habilidad de realizar algo, dependiendo de atributos, creencias y la habilidad de utilizarlas (Dudzikowa, 1994). Otros autores definen a la competencia, como la habilidad del individuo, como resultados de sus conocimientos y experiencias, cumpliendo con sus obligaciones de forma acertada. La competencia, también se la puede entender como una disposición para el cumplimiento adecuado de un rol, brindando soluciones a problemas impredecibles (Ratajek, 2001). También son percibidas como las características del colaborador las cuales utiliza en su trabajo para destacarse en ellas. Una vez definido el constructo de competencias, se abordará a continuación las competencias interculturales.

Para el concepto de competencia intercultural el Instituto Cervantes (2009) proporciona la siguiente definición: “*Por competencia intercultural se entiende la habilidad del aprendiente de una segunda lengua o lengua extranjera para desenvolverse adecuada y*

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

satisfactoriamente en las situaciones de comunicación intercultural que se producen con frecuencia en la sociedad actual, caracterizada por la pluriculturalidad”.

Es importante señalar también, que la competencia intercultural conlleva una reflexión sobre los propios referentes culturales y valores. El individuo contrasta la nueva cultura con la propia, cuestiona la información y analiza las diferencias. De acuerdo con Byram y Fleming (2001), “la competencia intercultural implica un cuestionamiento – implícito y, a veces, explícito- de las suposiciones y valores del que aprende; y el cuestionamiento explícito puede llevar a una actitud crítica, a una consciencia cultural crítica”.

De manera adicional autores como Hammer, Bennett, & Wiseman (2003) sitúan a la competencia intercultural como una habilidad para pensar y actuar de manera apropiada a través de distintas culturas; mientras que Johnson, Lenartowicz, & Apud (2006) la consideraron como la efectividad del individuo para adquirir conocimientos, habilidades y atributos personales que le permitan trabajar exitosamente con personas con todo tipo de antecedentes culturales, tanto en su país natal como fuera de él.

Debido a que se ha empleado en varias disciplinas, desde la psicología hasta el campo de la administración internacional, y la educación; la competencia intercultural se la ha definido como la habilidad de funcionar efectivamente en otra cultura (Pope-Davis, Reynolds, Dings & Nielson, 1995). Las competencias interculturales han sido utilizadas en una variedad de conceptos relacionados con el campo de la “psicología intercultural”, administración intercultural, gestión de la diversidad, y en el campo de los negocios internacionales, entre otros. Diferentes constructos se utilizan intercambiamente para referirse a las competencias interculturales, entre ellas se destacan: mentalidad multinacional, cosmopolitanismo, inteligencia cultural, y mentalidad global (Morley & Cerdin, 2010). Por

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

otro lado, Bird, Mendenhall, Stevens, y Oddou (2010), indican que existen una variedad de criterios sobre lo que comprende una competencia intercultural.

Dentro del campo de la enseñanza de los idiomas en salones de clase, se describe a la competencia intercultural como una habilidad que interpreta las palabras aprendidas, dentro de un aprendizaje activo, comparando su significado entre la cultura propia y la ajena y permitiendo a los estudiantes conocer y analizar los valores de la otra cultura y adaptar su comportamiento. Esta definición da por aparecida a la competencia intercultural en los años '80 “(...) como consecuencia de grandes cambios socio-económicos-políticos-culturales que confluyen en la educación desde entonces hasta la actualidad (...)” (Abdahhah-Preitcelle & Porcher, 2001). Estos mismos autores añaden que esta resulta en un enriquecimiento entre culturas generado en base al intercambio, comunicación e interpretación mutua y siempre basado en el respeto de sus creencias y expresión de modo de vida.

Cross, Bazron, Dennis, y Isaacs (1989), la definen como un conjunto de comportamientos, actitudes y políticas que se unifican en un sistema, permitiéndoles desempeñarse efectivamente en entornos culturalmente diversos. De acuerdo con Adler (1997), un individuo con competencias interculturales debe aprender de varias culturas, perspectivas, tendencias, tecnologías, ser hábil en trabajar con personas de varias culturas simultáneamente, adaptarse a vivir en otras culturas, y saber cómo interactuar con colegas extranjeros. Posteriormente, LaFromboise, Coleman, y Gerton (1993), destacaron que, para ser interculturalmente competente, un individuo debe tener una personalidad fuerte, demostrar sensibilidad al proceso afectivo de la cultura, comunicarse claramente en el idioma del determinado equipo de trabajo, mantener una relación social activa en el equipo y poder negociar las estructuras institucionales de esa cultura.

Para la autora Deardoff (2006) la definición de competencia intercultural, que llegase a ser generalmente aceptada por los expertos, contempla la “*habilidad para comunicarse de*

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

manera efectiva y apropiada en situaciones que contemplen un relacionamiento intercultural basado en el conocimiento, las habilidades y las actitudes interculturales que posea el individuo". Una definición similar fue proporcionada por las autoras Milagros y Reese (2001) al calificarla como *"la capacidad de relacionar y comunicarse de manera efectiva entre individuos que no comparten la misma cultura, raza, idioma u otras variables prominentes"* (Covert, 2011).

Finalmente, es importante indicar que de acuerdo a los desarrolladores del instrumento de medición de las competencias interculturales denominado *IDI* la competencia intercultural se define como *"...la capacidad para cambiar la perspectiva cultural y adaptar apropiadamente el comportamiento a las diferencias y similitudes culturales..."*. Además, resalta que *"... la competencia intercultural ha sido identificada como una habilidad crucial en un sinnúmero de estudios enfocados en la adaptación de estudiantes internacionales..."*, considerando también que recientemente la competencia inter o transcultural apareció en el cuarto lugar del top ten de las habilidades necesarias para el futuro (2011, Institute for the Future publication, "Future Work Skills 2020).

Desarrollar la competencia intercultural incluye el medio para la interrelación con cualquier cultura y el conocimiento de cualquier lengua, nunca dirigida a una sola, dotando al aprendiente de los medios —conocimientos, actitudes y destrezas— para facilitar el entendimiento mutuo en situaciones interculturales, así como también el encuentro con otras culturas. Byram (1995; en Oliveras 2000) la define de la siguiente manera:

"Cuando una persona aprende una lengua extranjera, se enfrenta a diferentes interpretaciones de muchos de los valores, normas, comportamientos y creencias que había adquirido y asumido como naturales y normales. El concepto del tiempo es diferente, los nombres de los días de la semana y también los comportamientos e ideas asociados a ello. Los valores y creencias que asumía como universales al ser los dominantes en la sociedad en

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

que vivía resultan ser relativos y diferentes en cada país, poniendo en duda las normas fundamentales adquiridas previamente y dadas por supuestas. La competencia intercultural es, pues, la habilidad de poderse manejar en este tipo de situaciones, con contradicciones y diferencias” (p.120).

O, como indica Meyer (1991; en Oliveras 2000):

“La competencia intercultural identifica la destreza de una persona de proceder de forma adecuada y dócil al enfrentarse con acciones, actitudes y expectativas de personas de otras culturas. El ajuste y la variabilidad implican tener una comprensión de las diferencias culturales entre la cultura extranjera y la propia; además, conservar la preparación de lograr enmendar problemas interculturales como resultado de dichas diferencias. La competencia intercultural incluye la capacidad de afianzar la propia identidad en la transformación de intervención entre culturas y la de amparar a otras personas a estabilizar la suya” (p.5).

Hammer (2012), destaca que para construir competencia intercultural se requiere, un autoconocimiento cultural, una profundización en la comprensión de las experiencias, valores, percepciones, y comportamiento de personas de diferentes perspectivas culturales.

Como se ha mencionado anteriormente, existen varios consensos donde la competencia intercultural se refiere a la capacidad que posee un individuo para funcionar con eficacia en todas las culturas (Whaley & Davis, 2007). Por ejemplo, Hammer, Bennett, y Wiseman (2003) definen la competencia intercultural como "la capacidad de pensar y de actuar en el ámbito intercultural" (p.422).

De manera similar, Johnson, Lenartowicz y Apud (2006) definen la competencia intercultural como "la eficacia de un individuo en el uso de un conjunto de conocimientos,

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

habilidades y atributos con el fin de trabajar con éxito con personas de diferentes culturas, en el ámbito nacional o en el extranjero" (p.530).

En tal sentido las instituciones de educación superior deben esforzarse más, por educar a los estudiantes para un mundo cada vez más complejo haciendo hincapié en el estudio de la interacción entre el liderazgo y la cultura para mejorar la preparación de los futuros graduandos preparados con una mentalidad global. En sí este apartado examina la relación entre la competencia intercultural y el liderazgo global.

La construcción de las competencias interculturales se centra en la eficacia de involucrar a las personas en todas las diferencias culturales, mientras que la construcción del liderazgo global se centra en el logro de estilos de liderazgos empleados para involucrar a diversos seguidores. Lipman-Blumen y Leavitt (1976) definían hace más de 40 años los cambios en la dinámica del mundo que un período de tiempo determinado. Veinte años más tarde, este mismo autor señalaba la necesidad de contar con líderes más ágiles, con competencias que les permitan ser más sensibles a la diversidad de perspectivas de las personas, construir coaliciones fuertes entre los diversos seguidores y motivar a los diversos seguidores para satisfacer desafíos comunes.

Estas competencias de liderazgo global se reconocen en los estudios realizados por la American Management Association (AMA, 2011), el cual nombra "gestión del cambio, agilidad demostrada y desarrollo de estrategias globales "(p.2) Así que la investigación llevada a cabo por la educación superior, los negocios y la industria es la vinculación intercultural entre la competencia y el liderazgo como conjuntos de conocimientos y comportamientos a desarrollar. En este estudio se pretende analizar la relación de los constructos, por lo que la educación superior del mundo, pueda entender mejor cómo responder a esta necesidad.

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

En busca de una visión clara para el compromiso global, encontrar evidencia y poder evaluarla, como resultado de la educación en una progresión natural, hace que dichos resultados de aprendizaje en los estudiantes se haya convertido en una reforma de la educación superior, desarrollando una competencia intercultural y un liderazgo global como un elemento esencial de estos esfuerzos (Asociación de Advance Collegiate Schools of Business [AACSB], 2011; Black y Duhon, 2006; Braskamp, 2009; Durrant y Dorius, 2007; Karp, 2011; Tyler, Wade, y Walton, 2006; Witte, Sequeira y Fonteyne, 2003).

En el ámbito de la formación en la educación superior, deberá adaptarse al grupo cultural y emplearse en diferentes niveles de relevancia para ser más eficaz, aunque la capacidad de adaptación es el objetivo fundamental, para ganar perspectiva y desarrollar empatía ante los futuros graduandos con competencia intercultural. En el presente estudio el análisis de las competencias interculturales adquiridas por los estudiantes que tienen experiencias internacionales será desde los países en vías de desarrollo hacia los países desarrollados.

Escalas de medida de competencias interculturales

Un creciente interés en la medición de la internacionalización ha desarrollado varios instrumentos de medición que se enfocan en la competencia intercultural. Bird y Stevens (2013) destacan los siguientes instrumentos: Kelley y Meyers (1995) Cross Cultural Adaptability Inventory (CCAI), Hunters (2004) Global Competence Aptitude Assessment (GCAA); Bird, Stevens, Mendenhall, Oddou y Osland (2008) Intercultural Effectiveness Scale (IES); Hammer y Bennett (1993) Intercultural Development Inventory (IDI); Zee y Oudenhoven (2000) Multicultural Personality Questionnaire; Zee y Brinkman (2004) Intercultural Readiness Check; Early y Ang (2003) Cultural Intelligence (CQ) assessment; Costa y McCrae (1985) Big Five Personality Inventories; Reysen (2012) Global Citizen Scale; y el Global Perspective Index (GPI) perteneciente a Iowa State University.

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Sensibilidad Cultural

Las competencias culturales, conocidas también por el nombre de sensibilidad cultural, han sido consideradas una variable crucial en varias situaciones en las que se llama a la interacción de las personas (en este caso estudiantes) provenientes de distintas culturas a descubrir otras nuevas culturas. En efecto para que un estudiante pueda ser efectivo en el extranjero, debe estar interesado en conocer y darle la oportunidad a nuevas culturas, puesto que la sensibilidad es importante para advertir las diversas diferencias culturales. Igualmente, el estudiante debe estar dispuesto a realizar cambios en su manera de comportarse y respetar las opiniones de terceros para poder adaptarse a este nuevo escenario cultural. Particularmente se dice que una persona puede ser testigo de varios episodios fatídicos y, aun así, puede sacar una ventaja de ello, que es la experiencia y las nuevas estrategias a futuro (Greenholtz, 2000).

De acuerdo a Kratzke y Bertolo (2013), la consciencia cultural es hablar de un conjunto de valores, creencias, sesgos personales, entre otras características que una persona o estudiante posee. Dicho conocimiento se adquiere para que el estudiante pueda adaptarse a nuevos aspectos culturales. En consecuencia, los educadores también deben adaptarse a este nuevo concepto de competencias culturales y mejorar así esta habilidad. De esta manera, es la existencia de esta conexión entre la interacción social y sensibilidad cultural la que permite crear una "necesidad" de desarrollo de una sensibilidad profunda a la diversidad cultural.

Un ejemplo del concepto aplicado a la sensibilidad cultural establecido por Manjarrés (2009), indica que la idea básica del modelo Bennet se basa en: *"una percepción en la que la competencia interactúa con los demás, además aquellos distintos a ellos, y este aumenta cuando la comprensión de alguien de las diferencias culturales se vuelve más sofisticada"* (p.2).

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Inteligencia Cultural

El nivel de IC mide qué tan exitosas son las personas cuando se trata de entornos culturales. Hay momentos en los que un individuo puede manejar situaciones interculturales mejor que otras personas, y esto se debe a la IC de cada uno. En otras palabras, es la capacidad de adaptarse y funcionar efectivamente en nuevas situaciones culturales. Los autores Earley y Ang (2003) introdujeron inicialmente tres factores relevantes para el marco de la inteligencia cultural: cognición, motivación y comportamiento. Más adelante, Ang y Linn Van Dyne (2008) ampliaron el modelo para incluir cuatro tipos de factores que cuando se usan juntos, conducen a la efectividad en la adaptación a diferentes culturas: *metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual* (Villagran, 2018).

Adicionalmente, Al-Jarrah (2016) define la inteligencia cultural como "la competencia multifacética que consiste en conocimiento cultural, la práctica de la atención plena y el repertorio de habilidades conductuales" (p.1). De manera similar, Kling (2016) indica en su artículo que la inteligencia humana no está integrada en el hardware del cerebro individual. Se encuentra en el software que descargamos de nuestra "nube" cultural. Nuestro conocimiento no proviene de nuestra brillantez individual. En cambio, proviene de nuestra capacidad de aprender el uno del otro, así como del pasado. A su vez, Thomas e Inkson (2005, en Yunlu, Clapp-Smith, & Shaffer, 2017) describen la inteligencia cultural como "un constructo que consta de tres componentes que proporcionan una plataforma para la flexibilidad y competencia intercultural, es decir, conocimiento para comprender fenómenos transculturales, atención para observar e interpretar situaciones particulares y adaptación del comportamiento a actuar apropiadamente en situaciones culturalmente diferentes" (P.2).

Conjuntamente, la aplicación de la inteligencia cultural puede comenzar con la interacción más pequeña (uno a uno) con la interacción de un grupo o departamento. Nunca es demasiado tarde para comenzar a comprender la inteligencia cultural. Además de estudiar

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

las habilidades y modelos, se puede comenzar a tener en cuenta el marco de la inteligencia cultural con tan solo observar las interacciones. Dicho de otra forma, determinar qué factores están en juego y qué podría hacerse de manera diferente. A continuación, hay algunos ejemplos de estudios de inteligencia usada en varios aspectos de la vida en general.

En cuanto al papel de la inteligencia cultural en la industria hospitalaria; indica que la IC conductual demuestra la situación de los gerentes expatriados; éstos no comparten el pensamiento etno-céntrico; por el contrario, toman como ejemplo los aspectos positivos de las dos culturas y tratan de crear una situación sinérgica en el lugar de trabajo. En este aspecto se hace hincapié a la importancia de una perspectiva global y estar abierto a las culturas, especialmente en el ámbito hospitalario (Ersoy, 2014).

Por otra parte, el autor AL-Dossary (2016) evalúa la inteligencia cultural mediante la psicometría, estudio establecido en Arabia Saudita. En el artículo se analiza la importancia de la IC en la preparación de manejar la diversidad en el ámbito laboral. Existen, además pocos estudios de la escala de IC, la única escala válida usada para medir la inteligencia cultural individual. A pesar de esto, la IC demuestra una consistencia interna adecuada y una fiabilidad de *test-retest*, así como una validez convergente y discriminante.

Finalmente, otro ejemplo de IC esta vez aplicada al conocimiento de creatividad individual, en este estudio realizado por Presbitero (2018), explica la teoría de la cognición relativa la que examina el papel de la IC y la curiosidad sobre la creatividad de los individuos. Además, define la IC como la capacidad de un individuo para adaptarse de manera efectiva en situaciones culturalmente diversas (Earley & Ang, 2003), y a la curiosidad como "*el reconocimiento, la búsqueda y el intenso deseo de explorar eventos novedosos, desafiantes e inciertos*" (Kashdan & Silvia, 2009, p.368).

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Discusión

Dentro de los aspectos encontrados en la investigación, la dimensión más presente como respuesta de los participantes es el del estado de *minimización*. La minimización se define de acuerdo a Greenholtz (2000) con características tales como: "...*la propia cultura se considera universal, con aparentes diferencias culturales explicadas como cosméticas, variaciones superficiales*" (p.4). Esta situación se puede deber a múltiples factores, uno de ellos es que siendo parte de esta fase etnocéntrica se trata de ir más allá de solo el uso de contacto para disminuir prejuicios y requerir apoyo de desarrollo diferente. Es normal entonces, encontrar personas presentes en esta dimensión quienes buscan primordialmente corregir el comportamiento de los demás para que coincidan con sus expectativas culturales propias. A pesar de eso, es considerada como una etapa de transición, significativa para el cambio de la mentalidad de los estudiantes que irían en busca de nuevas experiencias intercambistas, dándole paso al conocimiento de nuevas culturas.

Existe correlación entonces entre las variantes estudiadas; es decir la experiencia intercambista se correlaciona positivamente con las competencias y sensibilidad cultural. Lantz-Deaton (2017) concuerda bajo la interpretación del estudio, en la que los hallazgos se prestan como *apoyo a las inquietudes* definidas en la literatura del constructo; además, de contar presuntamente con pocas experiencias de contacto intercultural entre los estudiantes. Partiendo así; principalmente en el último punto mencionado, considerando que esto puede deberse a que a pesar de que los estudiantes internacionales comparten experiencias los unos a los otros; el intercambio de conocimientos culturales es mínimo. Es necesario entonces que en las universidades interculturales esté presente la ayuda y planes de trabajo dirigido hacia docentes y estudiantes para llegar a un entendimiento, mismo que va más allá de solo una interacción entre participantes. Para lograr tener un conocimiento, es necesario estar más que

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

solo presente y "vivir la experiencia", se trata de llegar a un estado de reflexión y de entendimiento sobre nuevas culturas, y dar paso a conocerlas, adaptarlas y aprender de ellas.

A pesar de que existen muchos estudios sobre el constructo competencias interculturales y de investigaciones aplicando el índice del IDI, existe aún mucho por investigar; como por ejemplo, estudios sobre el desarrollo de los estudiantes en estos nuevos entornos interculturales. Es importante mencionar aquí el hecho de que no existen investigaciones sobre las competencias interculturales sobre estudiantes de países en *vías de desarrollo* dirigidos a vivir una experiencia intercambista en países *desarrollados*. Más bien, existen una gran cantidad de estudios sobre participantes de países *desarrollados* dirigiéndose a países en *vías de desarrollo*. Un claro ejemplo de estos estudios es el realizado por Fabregas Janeiro y Kelsey (2012), el cuál se trataba sobre la sensibilidad cultural percibida por estudiantes estadounidenses en una universidad en México. Por consiguiente, se realizó un estudio de las percepciones de estos estudiantes extranjeros, mas no un análisis de igual manera de los estudiantes provenientes de los países anfitriones. Es probable, que al realizar un análisis de los hallazgos de ambos países y correlacionarlos los unos a los otros, hubiese sido posible un mayor entendimiento.

De acuerdo a lo analizado, es vital realizar estudios en países *en vías de desarrollo* ya que cada vez que estos países se vuelven más globalizados, crecen las oportunidades de desarrollo en cuanto a conocimientos y medios para conocer nuevas culturas. Un claro ejemplo de esto se vive actualmente en Ecuador, en el que se puede evidenciar que ha incrementado el número de instituciones con acuerdos internacionales, mismos que permiten a estudiantes vivir una experiencia intercambista. Para mejorar entonces este tipo de experiencias y generar un entendimiento intercultural correcto, es necesario conocer las percepciones de estudiantes antes y después de estos procesos intercambistas. De esta manera se puede asegurar que se está realizando un intercambio de conocimientos interculturales en

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

los estudiantes, y dar paso a un entendimiento que formará, así como también preparará a estudiantes para futuros proyectos y metas que se propongan.

Dicho esto, se determina que los resultados del presente trabajo se elaboraron como un estudio empírico del constructo de competencias internacionales y un análisis sobre el IDI, más no se realizó un enfoque cuantitativo que constataría de mejor manera las percepciones de los estudiantes. Por tanto, la limitación de esta investigación es primordialmente el hecho de que no existen encuestas sobre estudiantes y docentes; adicionalmente el hecho de que *no* se realizó un estudio sobre el constructo ni del índice, aplicado en el país. Considerando, el hecho de que el número de estudiantes intercambistas en Ecuador ha incrementado, y que estos estudios pueden dar paso a nuevos proyectos e invitar a posibles aspirantes a vivir esta experiencia, en la que desarrollaría entendimientos sobre distintas culturas internacionales. Igualmente, es necesario realizar un estudio cualitativo de las percepciones de estudiantes *post* a su experiencia intercambista, para determinar los aportes recibidos hacia el desarrollo profesional y personal de ellos; así como de las falencias a corregir.

Conclusión

Se concluye basado en el presente artículo que día a día la internacionalización de la educación superior se enfrenta a grandes retos. A medida que los países se vuelven más globalizados, los estudiantes internacionales se enfrentan a nuevos desafíos, exigiendo que los mismos se adapten a nuevos entornos interculturales y den paso a nuevas experiencias. Ellos deben aprender la importancia de adquirir competencias interculturales; debido a que, al ser altamente competentes interculturalmente, poseerán cualidades más sofisticadas. Más allá de tener solo una mentalidad *etnos-céntrica*, se trata de tener un pensamiento pluricultural. Es así como, la *competencia intercultural* debe considerarse como uno de los principales

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

objetivos en la educación internacional, debido a que forman un papel significativo para lograr esta realidad de *internacionalización*.

Al vivir en un mundo cada vez más globalizado, es necesario que existan estudios de los posibles choques culturales de los estudiantes. Asimismo, planes a implementar en instituciones internacionales con la preparación también de docentes internacionales, que inviten a los estudiantes a nuevas experiencias culturales. En ese sentido, se puede mejorar la situación antes reflejada por el IDI, refiriéndose a la mentalidad *etnos-céntrica* de los participantes de investigación; y reformar la sensibilidad intercultural de los mismos al desarrollar nuevas competencias. Existen así, muchos más subtemas de los constructos estudiados que abarcar, y más información y estudios que analizar para llegar a responder de mejor manera la pregunta de investigación. Se dice que es vital entonces aplicar más de un método de investigación, que permita tener un entendimiento general sobre el constructo estudiado.

En definitiva, se determinó que al adaptar los estudios a diferentes países que ahora están siendo más globalizados, permitirá a las distintas entidades acoplarse a los constantes cambios que se presentan. Un claro ejemplo de esto es aplicar estos estudios a países en vías de desarrollo, ya que gracias a la presente investigación se pudo determinar que no existe ningún estudio de este tipo. Mismo que es de vital importancia para que exista mejor comunicación entre las distintas culturas. Siendo así el objetivo final, el lograr que la mayor cantidad de estudiantes cuenten con más cualidades y comunicación en situaciones interculturales a presentarse en un futuro. Hay mucho más que se puede hacer, y que se debe actuar hoy, empezando con el cambio y con sentido pro a un mundo intercultural. Si se puede conseguir esto, se dice que los objetivos de una internacionalización en individuos, tendrán más posibilidades de ser logradas con éxito.

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Referencias Bibliográficas

- Al-Jarrah, A. (2016). The Cultural Intelligence Level Among International Students In Jordanian Universities. *Educational Research Quarterly*, 39(3), 23-39.
- AL-Dossary, S. A. (2016). Psychometric Properties of the Cultural Intelligence Scale in a Saudi Arabian Context. *International Journal Of Selection & Assessment*, 24(4), 305-311.
doi:10.1111/ijsa.12149
- Ali, A. J., & Wisnieski, J. M. (2009). Global Domination or Global Leadership: An Analytical Perspective. *Journal of International Business Disciplines*, 4(1), 36–53. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=60103016&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ammigan, R., & Jones, E. (2018). Improving the Student Experience: Learning From a Comparative Study of International Student Satisfaction. *Journal of Studies in International Education*, 22(4), 283–301. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=46137400&lang=es&site=pfi-live>
- Anderson, V., Young, S., Blanch, K., & Smith, L. (2018). Mobility, place and affect in transnational teacher education graduates' accounts of their first year teaching. *Teaching and Teacher Education*, 69(1), 11–20. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=43204502&lang=es&site=pfi-live>
- Barletta Manjarrés, N. (2009). Intercultural Competence: Another Challenge. *Profile: Issues in Teachers' Professional Development*, (11), 143-158.

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

- BAZGAN, M., & NICULESCU, R. (2016). Intercultural competence: a key competence of the third millennium. *Bulletin Of The Transilvania University Of Brasov. Series VII: Social Sciences. Law*, 941-52.
- Beech, S. E. (2015). International student mobility: the role of social networks. *Social & Cultural Geography*, 16(3), 332-350. doi:10.1080/14649365.2014.983961
- Bense, K. (2016). International teacher mobility and migration: A review and synthesis of the current empirical research and literature. *Educational Research Review*, 17(1), 37–49.
- Retrieved from
<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=37534713&lang=es&site=pfi-live>
- Boatman, J., & Wellins, R. (2011). It's Time for a Leadership: [R]Evolution. *T+D*, 65(4), 52.
- Retrieved from
<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=61022958&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Burns, R. N. (2007). America's Global Leadership Challenge in the 21st Century. *DISAM Journal of International Security Assistance Management*, 29(4), 52–56. Retrieved from
<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=29968788&lang=es&site=ehost-live>
- Church, A. H., & Waclawski, J. (1999). The Impact of Leadership Style on Global Management Practices. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1416–1443. Retrieved from
<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2297767&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Click, A. B. (n.d.). International graduate students in the United States: Research processes and challenges. *Library and Information Science Research*, 40(2), 153–162. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1016/j.lisr.2018.05.004>

Coleman, M., & Cardno, C. (2006). Educational Leadership and Diversity. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(2), 147–149. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1177/1741143206062486>

Davis, J. C. (2009). An empirical exploration into the intercultural sensitivity of foreign student advisors in the United States: The status of the profession (Doctoral dissertation, Boston College).

Deters, J. (2017). *Global Leadership Talent Management : Successful Selection of Global Leadership Talents As an Integrated Process* (Vol. First edition). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1456146&lang=es&site=eds-live&scope=site>

DONG-YEOL YOON, & SEUNG-HYUN HAN. (2018). Global Leadership Competencies and Knowledge Transfer in Korean Multinational Corporations: Self-Efficacy as a Moderator. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 46(7), 1143–1156. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.2224/sbp.6753>

Dorfman, P. W., & Mobley, W. H. (2003). *Advances in Global Leadership* (Vol. 1st ed). Amsterdam: JAI Press Inc. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=310406&lang=es&site=ehost-live>

Doyle, S., Gendall, P., Meyer, L., Hoek, J., Tait, C., McKenzie, L., & Looiparg, A. (2010). An Investigation of Factors Associated With Student Participation in Study Abroad. *Journal of*

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Studies in International Education, 14(5), 471–490. Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=22496045&lang=es&site=pfi-live>

Ersoy, A. (2014). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry. *Journal Of Yasar University*, 35(9), 6099-6108.

Fabregas Janeiro, M. G., & Kelsey, K. D. (2012). Evaluación De Cambios en Sensibilidad Intercultural en Estudiantes Universitarios De Cuatro Instituciones Estadounidenses Que Participaron en El Programa De Verano De Inmersión Al Español en Puebla, México.

Revista Panamericana de Pedagogía: Saberes y Quehaceres Del Pedagogo, (19), 97–117.

Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=9h&AN=89645845&lang=es&site=ehost-live>

Feng, L., Figlio, D., & Sass, T. (2018). School accountability and teacher mobility. *Journal of Urban Economics*, 103(1), 1–17. Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=43845867&lang=es&site=pfi-live>

Forsyth, B., & Maranga, K. (2015). Global Leadership Competencies and Training. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(5), 76–83. Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=9h&AN=125770708&lang=es&site=ehost-live>

Franken, M. (2012). Re-situation challenges for international students ‘becoming’ researchers. *Higher Education*, 64(6), 845–859. Retrieved from

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=27353051&lang=es&site=pfi-live>

Gierke, L., Binder, N., Heckmann, M., Odağ, Ö., Leiser, A., & Kedzior, K. K. (2018).

Definition of intercultural competence (IC) in undergraduate students at a private university in the USA: A mixed-methods study. *Plos ONE*, 13(4), 1-17.

doi:10.1371/journal.pone.0196531

Gladkova, A. A. (2017). Psychological and socio-cultural adaptation of international journalism students in Russia: The role of communication skills in the adaptation process. *Psychology In Russia. State Of The Art*, 10(4), 45-59. doi:10.11621/pir.2017.0405

Greenholtz, J. (2000). Assessing Cross-cultural Competence in Transnational Education: The Intercultural Development Inventory. *Higher Education in Europe*, 25(3), 411–416.

<https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1080/03797720020016033>

Hackett, P. M. W. (2014). A Facet Theory Model for Integrating Contextual and Personal Experiences of International Students. *Journal of International Students*, 4(2), 164–176.

Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1054801&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Hasrati, M. (n.d.). Material and Credentialing Incentives as Symbolic Violence: Local Engagement and Global Participation Through Joint Publication. *Journal of business and technical communication*, 27(2), 154–179. [https://doi-](https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1177/1050651912468886)

[org.ez.urosario.edu.co/10.1177/1050651912468886](https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1177/1050651912468886)

Hawthorne, T. L., Atchison, C., & LangBruttig, A. (2014). Community geography as a model for international research experiences in study abroad programs. *Journal Of Geography In Higher Education*, 38(2), 219-237. doi:10.1080/03098265.2014.908351

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

- Hayes, A. (n.d.). The Teaching Excellence Framework in the United Kingdom: An Opportunity to Include International Students as “Equals”? *JOURNAL OF STUDIES IN INTERNATIONAL EDUCATION*, 21(5), 483–497. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1177/1028315317720768>
- Herd, A. M., Alagaraja, M., & Cumberland, D. M. (n.d.). Assessing global leadership competencies: The critical role of assessment centre methodology. *Human Resource Development International*, 19(1), 27–43. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1080/13678868.2015.1072125>
- Hermond, D., Vairez Jr., M. R., & Tanner, T. (2018). Enhancing the cultural competency of prospective leaders via a study abroad experience. *Administrative Issues Journal: Education, Practice & Research*, 8(1), 18-27. doi:10.5929/2018.8.1.4
- Huang, R., & Turner, R. (2018). International experience, universities support and graduate employability – perceptions of Chinese international students studying in UK universities. *Journal of Education and Work*, 31(2), 175–189. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=44996761&lang=es&site=pfi-live>
- JAQUEZ, F. (2016). THE Global Leadership TRIFECTA. (Cover story). *TD: Talent Development*, 70(9), 44–48. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=9h&AN=118308073&lang=es&site=ehost-live>
- Jing Betty Feng. (2016). Improving Intercultural Competence in the Classroom: A Reflective Development Model, *Journal of Teaching in International Business*, 27:1, 4-22, DOI: 10.1080/08975930.2016.1172540

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

- Joanne Garside, Rowan Bailey, Moira Tyas, Graham Ormrod, Graham Stone, Annie Topping, & Warren Peter Gillibrand. (2015). Developing a culture of publication: a joint enterprise writing retreat. *Journal of Applied Research in Higher Education*, (2), 429. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1108/JARHE-07-2014-0065>
- Jubert, D. (2016). Factors contributing to the intercultural competence of international school administrators: A mixed methods study.
- Juliana-Chatti-Iorio. (2014). La movilidad internacional de los estudiantes de educación superior brasileños para portugal. *Ra ximhai*, 10(1), 213-235.
- Kenneth Cushner & Shu-Ching Chang (2015). Developing intercultural competence through overseas student teaching: checking our assumptions, *Intercultural Education*, 26:3, 165-178, DOI: 10.1080/14675986.2015.1040326
- Kezar, A. J. (2008). *Rethinking Leadership in a Complex, Multicultural, and Global Environment : New Concepts and Models for Higher Education* (Vol. 1st ed). Sterling, Va: Stylus Publishing. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=253675&lang=es&site=ehost-live>
- Kling, A. (2016). Cultural Intelligence. *National Affairs*, 27150-163.
- Kratzke, C., & Bertolo, M. (2013). Enhancing students' cultural competence using cross-cultural experiential learning. *Journal of cultural diversity*, 20(3), 107-111.
- LANDESZ, T. (2018). Authentic Leadership and Machiavellianism in Young Global Leadership. *ISM Journal of International Business*, 2(2), 39–51. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131340305&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

- Lantz-Deaton, C. (2017). Internationalisation and the development of students' intercultural competence. *Teaching in Higher Education*, 22(5), 532–550. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1080/13562517.2016.1273209>
- Larsen, T., & Rosenbloom, B. (1999). Global Sales Manager Leadership Styles: The Impact of National Culture. *Journal of Global Marketing*, 13(2), 31. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=9h&AN=3320151&lang=es&site=ehost-live>
- Larsen, T., & Rosenbloom, B. (2000). Global Sales Manager Leadership Styles: The Impact of National Culture. *Journal of Global Marketing*, 13(2), 31. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3320151&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Levatino, A. (2017). Transnational higher education and international student mobility: determinants and linkage. *Higher Education* (00181560), 73(5), 637-653. doi:10.1007/s10734-016-9985-z
- Longo, N. V., & McMillan, J. (n.d.). Educating for Global Leadership: A North-South Collaboration. *New Directions for Student Leadership*, 2015(148), 73–86. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1002/yd.20154>
- Lundby, K., & Caligiuri, P. (2013). Leveraging Organizational Climate to Understand Cultural Agility and Foster Effective Global Leadership. *People & Strategy*, 36(3), 26–30. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=92723110&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Lynda Leavitt. (2010). Book Review: Mark E. Mendenhall, Joyce S. Osland, Allan Bird, Gary R. Oddou, and Martha L. Maznevski. *Global Leadership Research, Practice and*

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Development. London and New York: Routledge, 2008. Journal of International and Global Studies, Vol 1, Iss 2, Pp 172-174 (2010), (2), 172. Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.31347ce76e3e407fa89e1c75cc36a843&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Maranga, K. (2018). Globalization and its Implications for Global Leadership. Journal of Management Policy & Practice, 19(2), 50–56. Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131698481&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Mathews, J. (2016). Toward a Conceptual Model of Global Leadership. IUP Journal of Organizational Behavior, 15(2), 38–55. Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=115883657&lang=es&site=eds-live&scope=site>

McCrary, A. R., & Rodríguez-Campos, L. (2013). Metaevaluation of a Global Leadership Coaching Program. Global Studies Journal, 5(3), 71–87. Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=9h&AN=95952552&lang=es&site=ehost-live>

Mobley, W. H., & Weldon, E. (2006). Advances in Global Leadership (Vol. 1st ed).

Amsterdam: JAI Press Inc. Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lebk&AN=173453&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Nancy J. Adler, Laura W. Brody, & Joyce S. Osland. (2001). Going beyond twentieth century leadership: a CEO develops his company's global competitiveness. Cross Cultural

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Management: An International Journal, (3/4), 11. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1108/13527600110797263>

Odag, Ö., Wallin, H. R., & Kedzior, K. K. (2016). Definition of Intercultural Competence According to Undergraduate Students at an International University in Germany. *Journal Of Studies In International Education*, 20(2), 118-139.

Oddi, L. F., & Oddi, A. S. (2000). Student-Faculty Joint Authorship: Ethical and Legal Concerns. *Journal of Professional Nursing*, 16(4), 219–27. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ609244&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Palsa, M. M. (2010). The intercultural development of aspiring leaders at Texas A&M University (Doctoral dissertation, Texas A&M University).

Popescu, G. H. (2013). Macroeconomics, Effective Leadership, and the Global Business Environment [article]. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, (Issue 2), 170. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edshol&AN=edshol.hein.journals.conreadlsj5.29&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Prazeres, L. (2017). Challenging the comfort zone: self-discovery, everyday practices and international student mobility to the Global South. *Mobilities*, 12(6), 908-923. doi:10.1080/17450101.2016.1225863

Presbitero, A. (2018). Extraversion, Openness to Experience, and Global Career Intention: The Mediating Role of Cultural Intelligence. *Journal Of Employment Counseling*, 55(3), 104-114. doi:10.1002/joec.12090

Reiche, B. S. (1), Bird, A. (2), Mendenhall, M. E. (3), & Osland, J. S. (4). (n.d.). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International*

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

Business Studies, 48(5), 552–572. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1057/s41267-016-0030-3>

Roberts, P., Dunworth, K., & Boldy, D. (2018). Towards a reframing of student support: a case study approach. *Higher Education*, 75(1), 19–33. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=41314752&lang=es&site=pfi-live>

Safty, A. (1999). A View on Global Leadership. *Leadership in Action*, 19(1), 1–5. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18978753&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Sample, S. G. (2013). Developing Intercultural Learners Through the International Curriculum. *Journal of Studies in International Education*, 17(5), 554–572. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1177/1028315312469986>

Sandell, E. J. (2007). Impact of International Education Experiences on Undergraduate Students. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 73(4), 12-39.

Seki, K., & Holt, K. (n.d.). Global Leadership to Transform the World. *INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY-PERSPECTIVES ON SCIENCE AND PRACTICE*, 5(2), 248–254. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1111/j.1754-9434.2012.01441.x>

Smith, D. L. (2015). Benchmarking Global Leadership. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(3), 113–118. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=125770692&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Spangler, W. D., Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1997). Impact of Personality on Sales Manager Leadership Style. *Journal of Business-to-Business Marketing*,

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

3(4), 27. Retrieved from

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=9h&AN=6704448&lang=es&site=ehost-live>

Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (n.d.). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, 47(4), 479–482. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1016/j.jwb.2012.01.001>

Steuernagel, J. A. (2014). Factors that contribute to the intercultural sensitivity of school counselors in international schools: a path analysis.

Thorn, I. M. (2012). Leadership in International Organizations: Global Leadership Competencies. *Psychologist-Manager Journal* (Taylor & Francis Ltd), 15(3), 158–163. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1080/10887156.2012.701130>

Tuleja, E. A. (2014). Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness. *Journal of Teaching in International Business*, 25(1), 5–24. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1080/08975930.2014.881275>

Vagi, R., & Pivovarova, M. (2017). “Theorizing teacher mobility”: a critical review of literature. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 23(7), 781–793. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e0ah&AN=43091831&lang=es&site=pfli-live>

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social & Personality Psychology Compass*, 6(4), 295–313. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

- Van Hove, N. (2012). Successful Global S&OP: Leadership, Change Management, Behavior, & Cross-Cultural Differences. *Journal of Business Forecasting*, 31(3), 4–20. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83475547&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- VanderPal, G., & Ko, V. S. C. (2014). An Overview of Global Leadership: Ethics, Values, Cultural Diversity and Conflicts. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(3), 166–175. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=9h&AN=100414822&lang=es&site=ehost-live>
- Villagran, M. L. (2018). Cultural Intelligence: ABILITY TO ADAPT TO NEW CULTURAL SETTINGS. *Knowledge Quest*, 46(5), 8-14.
- Wang, J. (2011). Moving Towards Ethnorelativism: A Framework for Measuring and Meeting Students' Needs in Cross-Cultural Business and Technical Communication. *Journal of Technical Writing & Communication*, 43(2), 201–218. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.2190/TW.43.2.f>
- Wang, Y., Li, M., & Mobley, W. H. (2011). *Advances in Global Leadership*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=358747&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Williams, C. (2003). Global Leadership, Education, and Human Survival. *World Futures: The Journal of General Evolution*, 59(3/4), 301–313. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=9h&AN=12761618&lang=es&site=ehost-live>

Aproximación Conceptual al constructo Competencias interculturales, mediante el uso del Intercultural Development Index (IDI)

- Wollenburg, K. G. (2004). Leadership with conscience, compassion, and commitment. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 61(17), 1785–1791. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=14310267&lang=es&site=ehost-live>
- Young, T. J., & Schartner, A. (2014). The effects of cross-cultural communication education on international students' adjustment and adaptation. *Journal Of Multilingual & Multicultural Development*, 35(6), 547-562. doi:10.1080/01434632.2014.884099
- Yunlu, D. G., Clapp-Smith, R., & Shaffer, M. (2017). Understanding the Role of Cultural Intelligence in Individual Creativity. *Creativity Research Journal*, 29(3), 236-243. doi:10.1080/10400419.2017.1360070