

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA PERCEPCION DE
COLABORACION EN UN AMBIENTE MULTICULTURAL

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIAS
DE INFORMACION

POR:

CARLOS HUMBERTO LOPEZ FLORES

MONTERREY, N. L.

ABRIL 2011

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA PERCEPCION DE
COLABORACION EN UN AMBIENTE MULTICULTURAL

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIAS
DE INFORMACION

POR:

CARLOS HUMBERTO LOPEZ FLORES

MONTERREY, N. L.

ABRIL 2011

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE
COLABORACIÓN EN UN AMBIENTE MULTICULTURAL**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE:**

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

POR:

CARLOS HUMBERTO LÓPEZ FLORES

MONTERREY, N. L.

ABRIL, 2011

**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE
COLABORACIÓN EN UN AMBIENTE MULTICULTURAL**

POR:
CARLOS HUMBERTO LÓPEZ FLORES

TESIS

PRESENTADO AL PROGRAMA DE GRADUADOS EN MECATRÓNICA Y
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

ESTE TRABAJO ES REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY

ABRIL, 2011

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme dado la oportunidad de llegar hasta aquí y guiarme en este camino tan difícil.

A mi madre.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, sus enseñanzas, su sacrificio, su cariño y la motivación constante que me han infundido siempre para salir adelante. Es especialmente para ti con todo mi corazón.

Carlos Humberto López Flores

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores.

Al Dr. Miguel Ángel Pérez Guardado, por haberme brindado la oportunidad de trabajar a su lado, por sus consejos y por ayudarme siempre en mi formación profesional.

A la Dra. Celina Torres Arcadía, por sus consejos que me han hecho mejor persona y por todo el apoyo que he recibido de su parte en momentos difíciles. Siempre la tendré en un lugar especial.

A la MC. Magda Alicia Leal Garza, por su gran aportación en este trabajo de tesis y por su el gran apoyo que he recibido de su parte.

A los todos los profesores de la maestría, por la gran disponibilidad y apoyo mostrado a lo largo de esta etapa. Son personas que admiro y respeto mucho.

A mi familia.

A Pamela y a Juan, quienes me han brindado apoyo y cariño sincero y que seguirán siendo parte importante en mi vida.

A Lupe y su Familia, quienes han estado a mí lado y a lado de mi madre desde hace ya muchos años. Gracias por habernos recibido como miembros de su familia.

A mis tíos Manuel y Carmen, quienes siempre me han apoyado durante esta y otras etapas de mi vida y que me estiman como yo a ellos.

A Margarito Godínez, porque desde hace muchos años es parte de nuestra vida. Un agradecimiento muy especial.

A mis primos Pedro y Bere, por su gran apoyo y por hacer mi estancia en Monterrey más agradable. Les deseo que siempre sean muy felices.

A Carlos Enrique López, por apoyarme en esta etapa de mi vida. Muchas gracias.

A mis amigos.

A Fer, quien es y será uno de mis más grandes amigos. Gracias por apoyarme en este camino difícil, por tus consejos y por ser un gran ejemplo de esfuerzo y éxito.

A Karla, una persona que llevare siempre en un lugar especial y que ha estado conmigo en toda esta etapa tan difícil. Gracias por todo.

A Carlos y Gus, dos grandes amistades que he hecho en mi estadía aquí y que seguirán siendo aunque ya no nos veamos. Gracias por todo su apoyo y sus consejos.

A Margie, Elena y Civoney quienes me recibieron desde el primer día como miembro de su grupo y que serán siempre grandes amigas.

A todos los miembros del grupo seis sigma en especial a Pau, que aunque no forme parte de la cátedra siempre me hicieron sentir como parte del grupo.

A mis compañeros de la maestría.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación y que, hasta ahora, seguimos siendo amigos. De manera particular a Alan Jareth y a Luis Hidalgo por ser siempre parte de un gran equipo.

Al Tecnológico de Monterrey.

Por brindarme la oportunidad de forjarme en sus aulas y ser parte de una generación de triunfadores.

A CONACYT.

Por otorgarme el apoyo económico durante gran parte de mi estancia en esta ciudad y que gracias estos ahora tengo estudios de postgrado.

RESUMEN

La colaboración se refiere a todo proceso donde trabajen dos o más personas en conjunto; incluso existe cuando una persona ayuda a otra a realizar tareas que se le dificulten o no sea capaz de lograrlas individualmente.

Para las organizaciones y sus miembros es particularmente importante fomentar la colaboración debido a que colaborando es posible solucionar los problemas del día a día, mantener e incrementar la competitividad e incluso con ella promover la innovación.

Sin embargo, con la globalización y el incremento de la población mundial, las estructuras organizacionales se han visto afectadas; cada vez es más común encontrar individuos de diferentes países, nacionalidades, géneros e idiomas trabajando en el mismo entorno lo cual dificulta la comunicación y la colaboración.

De esta manera, el presente trabajo de tesis pretende estudiar la posible relación entre algunos elementos del individuo y su percepción sobre la colaboración con otros individuos dentro de un ambiente multicultural.

Los resultados aquí obtenidos abrirán el camino a futuras investigaciones sobre este tema y con ello se fomentará una mejor gestión y administración del capital humano en las organizaciones.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN	VIII
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 EMPRESAS TRANSNACIONALES	3
2.2 CULTURA.....	4
2.3 DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	8
2.4 GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	14
2.5 COLABORACIÓN	16
2.6 COMUNICACIÓN.....	19
2.7 LENGUAJE.....	22
2.8 MODELO TEÓRICO DE DIVERSIDAD EN LA COLABORACIÓN	24
CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	29
3.2 OBJETIVO	30
3.3 MARCO CONTEXTUAL.....	32
3.4 APROXIMACIÓN METODOLÓGICA.....	33
3.5 MODELO PARTICULAR DE INVESTIGACIÓN	34

CAPÍTULO 4. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	37
4.1 LUGAR DE INVESTIGACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	37
4.2 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN	41
4.3 HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN	43
4.3.1 <i>Instrumento de recolección de datos</i>	44
4.7.2 <i>Prueba piloto</i>	46
4.7.3 <i>Recolección de datos</i>	47
4.7.4 <i>Análisis de datos</i>	48
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	49
5.1 EL IDIOMA EN LA COLABORACIÓN	50
5.2 MEDIOS DE COMUNICACIÓN USADOS PARA LA COLABORACIÓN	57
5.3 USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN PARA LA COLABORACIÓN	66
5.4 ANÁLISIS DE LAS RECOMENDACIONES	71
5.4.1 <i>Formalizar los esfuerzos de la colaboración</i>	72
5.4.2 <i>Mejorar las habilidades de comunicación</i>	73
5.4.3 <i>Crear o desarrollar un proceso de colaboración más eficiente</i>	74
5.4.4 <i>Percepción sobre el ambiente de diversidad cultural y la colaboración</i> ...	75
CAPÍTULO 6. IDEAS Y CONCLUSIONES FINALES	76
6.1 RESULTADOS GENERALES.....	77
6.2 CONCLUSIONES.....	79
6.3 TRABAJO FUTURO	81

CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA.....	83
APÉNDICES.....	86
APÉNDICE A. ENCUESTA	86
VITA.....	90

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: COMPONENTES DE LA IDENTIDAD CULTURAL.....	12
TABLA 2: TIPOS DE COLABORACIÓN	18
TABLA 3: LISTA DE FACTORES DE DIVERSIDAD POR AUTOR	24
TABLA 4: ANÁLISIS DE FACTORES POR MENCIÓN	26

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. DIMENSIONES CULTURALES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	6
FIGURA 2. FACTORES CLAVE DE LA CULTURA Y EL COMPORTAMIENTO	7
FIGURA 3. RUEDA DE LA DIVERSIDAD	10
FIGURA 4. CLASIFICACIÓN DE LA IDENTIDAD INDIVIDUAL;	11
FIGURA 5. EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	14
FIGURA 6. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN	20
FIGURA 7. CANALES DE COMUNICACIÓN	21
FIGURA 8. MODELO DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COLABORACIÓN	27
FIGURA 9. MODELO PARTICULAR DE INVESTIGACIÓN	34

FIGURA 10. EDADES EN LA MUESTRA.....	38
FIGURA 11. DISTRIBUCIÓN DE NACIONALIDADES DE LA MUESTRA	39
FIGURA 12. LENGUAJES NATIVOS DE LA MUESTRA.....	40
FIGURA 13. OTROS LENGUAJES HABLADOS	41
FIGURA 14. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN	42
FIGURA 15. LA COLABORACIÓN ENTRE INDIVIDUOS GEOGRÁFICAMENTE DISPERSOS.....	52
FIGURA 16. COLABORACIÓN ENTRE PERSONAS QUE HABLAN EL MISMO IDIOMA	54
FIGURA 17. COLABORACIÓN ENTRE INDIVIDUOS DE DIVERSAS NACIONALIDADES E IDIOMAS	56
FIGURA 18. EL USO DEL TELÉFONO O MENSAJERO PARA COLABORAR	59
FIGURA 19. EL USO DEL E-MAIL PARA COLABORAR	61
FIGURA 20. EL CONTACTO CARA A CARA PARA COLABORAR	63
FIGURA 21. LA VIDEO-CONFERENCIA COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN ...	65
FIGURA 22. LA TI PARA MEJORAR LA COLABORACIÓN.....	68
FIGURA 23. USO Y PROMOCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	70

Capítulo 1. Introducción

La colaboración se refiere a todo proceso donde trabajen dos o más personas en conjunto; incluso existe cuando una persona ayuda a otra a realizar tareas que se le dificulten o no sea capaz de lograrlas individualmente (Hastings, 2008; Tellioglu, 2008; Slater, 2006).

Al ser un aspecto intrínseco en la sociedad humana, la colaboración puede ser encontrada en diversos contextos como el entretenimiento, las organizaciones y la educación. Para las organizaciones y sus miembros es particularmente importante debido a que colaborando es posible solucionar los problemas del día a día; por ello se ha vuelto un factor clave para mantener e incrementar la competitividad y la productividad (Chini, 2004; Hastings, 2008; Slater, 2006).

Debido al incremento de la diversidad y la población del mundo, se ha vuelto cada vez más común encontrar interacción entre personas de diferentes países y culturas lo cual trae consigo nuevos retos para las organizaciones; como lograr la comunicación efectiva y coordinar y soportar la colaboración (Allison & Schneider, 2000; Kern & Kersten, 2007; Tellioglu, 2008).

Conocer las posibles barreras en la colaboración entre individuos de diferentes culturas puede ayudar a enfrentar estos retos de forma efectiva. De esta manera, surge el

foco principal de la presente investigación: Identificar la posible relación entre el género, la edad y la nacionalidad del individuo y su percepción sobre los medios de comunicación, el idioma y las tecnologías de información en la colaboración multicultural.

Capítulo 2. Marco teórico

Este capítulo presenta una recopilación de los principales tópicos abordados en esta tesis. En este se encuentran temas referentes a las empresas transnacionales, la diversidad en el trabajo, la colaboración, la comunicación, el lenguaje y los grupos en las organizaciones. Con esto se busca formar una base sólida que sustente esta investigación.

2.1 Empresas transnacionales

Se considera una empresa transnacional aquella organización que se encuentra estructurada con la finalidad de operar en varios países y con ello lograr el máximo beneficio; de tal manera que para lograrlo tiene que ajustarse tanto a las normas sociales y culturales como a los gustos y preferencias de los clientes, con una plataforma que les permita modificarse de acuerdo a la estructura social y económica del gobierno local y las presiones externas que en estos países puede encontrar. Además, tiene que estar preparadas para hacer frente a un mercado diverso y cumplir con las características de calidad deseadas en todas sus filiales (Chini, 2004).

Tradicionalmente estas empresas han conceptualizado su estructura en términos de alcance regional, productos y divisiones funcionales o bajo una estructura matricial sin embargo, al centrar sus operaciones de manera global, los factores tales como el alcance y la naturaleza de las operaciones, así como la estructura y la mentalidad de los administradores deben ser valoradas desde una perspectiva más amplia (Chini, 2004).

Este tipo de empresas en particular enfrentan retos globales que a su vez tienen implicaciones individuales respecto a la diversidad cultural al estar presentes alrededor del mundo. Esto implica desafíos respecto colaboración entre individuos debido a la heterogeneidad de sus miembros.

Tratando de ampliar el entendimiento sobre las implicaciones culturales que existen en los lugares de trabajo, la siguiente sección busca establecer un panorama mayor acerca de la cultura y cómo influye en el comportamiento de los individuos.

2.2 Cultura

Según Schermerhorn et al. (2008) la palabra cultura representa la manera en la que los individuos aprenden a hacer las cosas en una sociedad en particular; por ejemplo como se viste, se come, como se saluda y se trata a los demás y la forma en la que se enseña a resolver problemas.

Hofstede (1993) se refiere al término cultura como el “software” de la mente, haciendo la analogía que la mente es universal entre todos los seres humanos y que todos tenemos el mismo “hardware” por lo cual solo diferente software se encuentra instalado en la mente de las personas de diversas culturas.

El antropólogo Clifford Geertz en Gundiling (2003) define cultura como un patrón históricamente transmitido de significados incorporados en símbolos. Ernest Gundiling (2003) argumenta que en este sentido la cultura provee un marco conceptual para entender el mundo y una plantilla para organizar la conducta humana dentro de cualquier grupo cultural.

El marco de referencia elaborado por Hofstede (1993) ofrece un enfoque para el entendimiento de las diferencias en las culturas que pueden influir en el comportamiento humano. Este marco está formado por cinco dimensiones de cultura tales como la distancia de poder, evitar la incertidumbre, el individualismo-colectivismo, la masculinidad-feminidad y la orientación a largo/corto plazo (Véase figura 1).

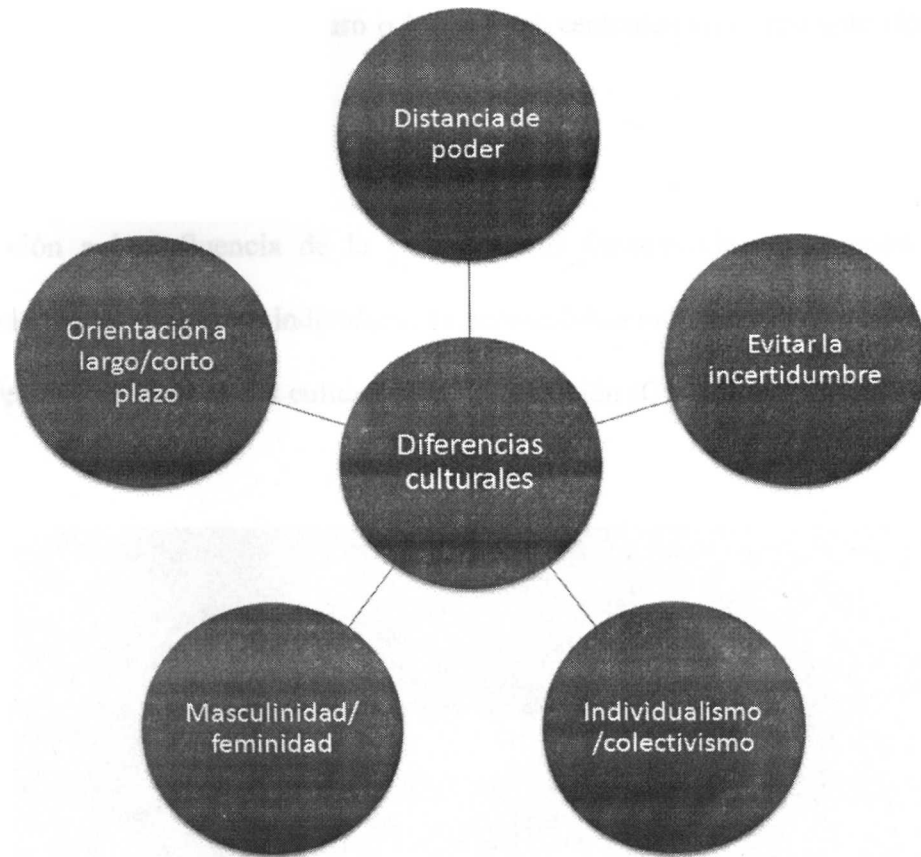


Figura 1. Dimensiones culturales que influyen en el comportamiento humano.

Fuente: adaptada de Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of management executive*, 77-100.

En la figura 1 se muestra gráficamente cada una de las dimensiones culturales que influyen en el comportamiento humano y a continuación se explica cada una. La distancia de poder se refiere a la disposición de una cultura de aceptar el estatus y las diferencias de poder. Evitar la incertidumbre es tendencia cultural hacia la inconformidad con el riesgo y la ambigüedad. El individualismo-colectivismo es la tendencia a enfatizar si existe interés individual o grupal. La masculinidad-feminidad se refiere a la tendencia de una cultura a estereotipar los tratos entre el género masculino y femenino. Por último la orientación a largo/corto plazo es la tendencia de una cultura a enfatizar valores asociados con la manera

en que los individuos perciben el futuro o los valores centrados en el presente (Hofstede, 1993).

En adición a la influencia de la cultura, otros factores clave que pueden estar presentes en la diferencias entre individuos: la personalidad individual, las profesiones, el nivel de carrera o experiencia y la cultura de la organización (Gundiling, 2003). (Ver figura 2).



Figura 2. Factores clave de la cultura y el comportamiento.

Fuente: adaptada de Gundiling, E. (2003). Working globe smart 12 people skills for doing business across borders. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.

Los comportamientos en los lugares de trabajo varían considerablemente de país a país (Gundiling, 2003) así como las culturas en sus patrones de valores y actitudes (Schermerhorn et al., 2008), en ese sentido la cultura juega un rol crucial para las

organizaciones transnacionales ya que su comprensión y administración resulta fundamental para lograr sus objetivos (Gundiling, 2003).

Debido a ello, la siguiente sección está enfocada a estudiar la diversidad que existe en los lugares de trabajo así como los modelos que algunos autores han desarrollado con la finalidad de comprender este fenómeno.

2.3 Diversidad en el lugar de trabajo

Durante el siglo 21, una de las tendencias más importantes que afectaron la fuerza de trabajo fue el incremento de la diversidad (Lavaty & Kleiner, 2001) y así como la población del mundo se incrementa, también se incrementa en las estructuras organizacionales lo cual trae consigo nuevos retos para las empresas (Seymen, 2006).

El término de diversidad en definición se refiere a variedad, diferencias o multiplicidad e incluye aquellas características humanas que impactan en los individuos tales como valores, oportunidades y percepciones propias y de los demás.

Es importante por diversas razones. Primero, asegura que las personas tengan igualdad de oportunidades mientras que fomenta la no discriminación dentro de la organización. Segundo, incrementa la efectividad de la organización por medio de la mejora de la productividad y la moral. Además promueve el aprendizaje, la creatividad, la flexibilidad, el crecimiento individual y organizacional y brinda la habilidad a las

compañías para ajustarse rápida y exitosamente a los cambios en el mercado (Allison & Schneider, 2000).

Dentro del ambiente organizacional, esta puede manifestarse como la diferencia de nacionalidades, lenguaje, género, raza y origen étnico, edad y orientación sexual (Schermerhorn et al., 2008). Para Allison y Schneider (2000) la diversidad consiste en dimensiones núcleo y dimensiones secundarias (Véase figura 3). Las dimensiones núcleo sirven como elementos de identidad individual, además tiene fuertes consecuencias en la forma de socializar. Estas dimensiones influyen en la forma de pensar de los individuos sobre ellos mismos y en la forma de reaccionar hacia los demás.

Las dimensiones secundarias incluyen el estilo de comunicación, religión, localización geográfica y la experiencia laboral. Estas interactúan con las dimensiones núcleo pero son mutables y variables con el tiempo. Además, pueden ser cambiadas, modificadas y desechadas de acuerdo a las alteraciones del contexto en el que el individuo se encuentre. Según el autor, sobre estas existe un cierto nivel de control por parte del individuo (Allison & Schneider, 2000).

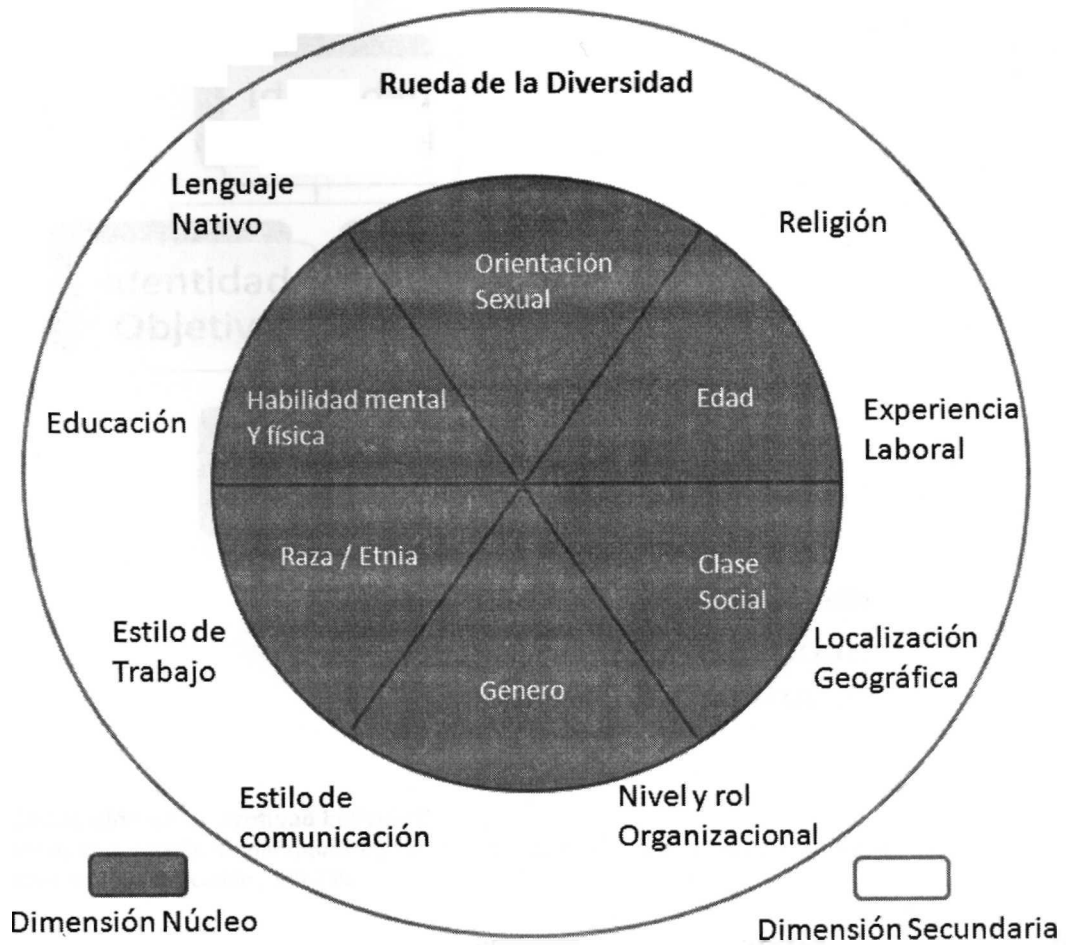


Figura 3. Rueda de la diversidad.

Fuente: Allison, M. T., & Schneider, I. E. (2000). *Diversity & the Recreation Profession: Organizational Perspectives*. PA: Venture Publishing, Inc.

Jameson (2007) enfocó su estudio sobre diversidad desde la perspectiva de identidad cultural y sugiere que esta es derivada de la identidad individual. (Ver figura 4).

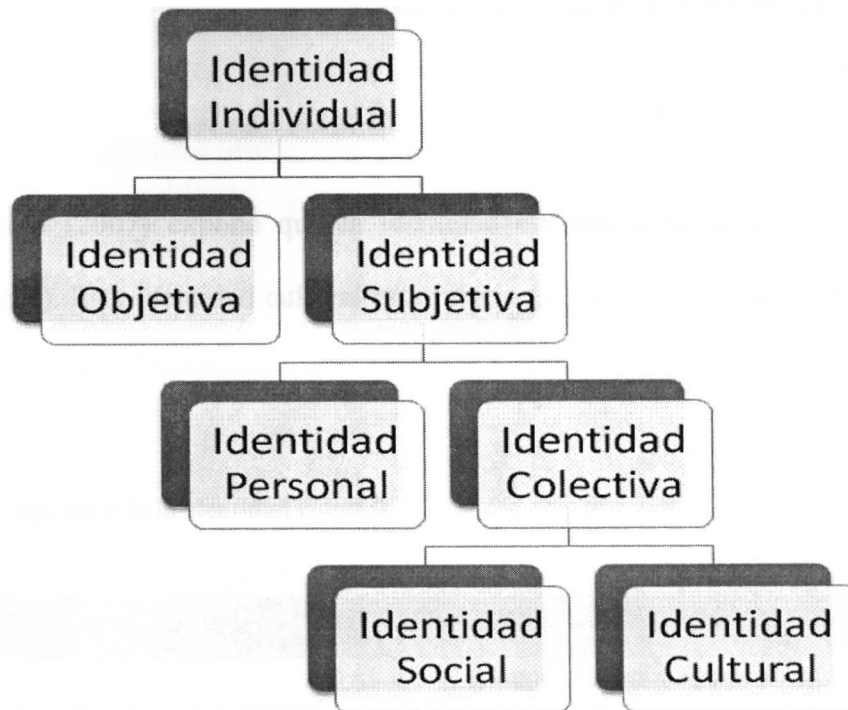


Figura 4. Clasificación de la identidad individual.

Fuente: Jameson, D. A. (2007). Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication. *Journal of Business Communication*, 199-235.

De acuerdo con Jameson (2007) la identidad objetiva cubre toda la información formal por ejemplo el acta de nacimiento, el número de seguro social, etc. La identidad subjetiva se refiere a la concepción individual del individuo sobre sí mismo.

De la identidad subjetiva se deriva la identidad personal y la colectiva. La personal cubre características únicas del individuo. La identidad colectiva es dividida a su vez en identidad social y cultural. La identidad social se refiere al grupo social en el cual el individuo se siente parte. La identidad cultural es mas compleja ya que involucra una

perspectiva histórica, de transmisión de conocimiento y valores de generación en generación.

Jameson (2007) expone que la identidad cultural consiste en seis componentes (vease tabla 1). Esta identidad cultural está relacionada con la diversidad en los lugares de trabajo.

Tabla 1: Componentes de la identidad cultural.

Componente	Se refiere
Vocación	Campo profesional, puesto en la organización
Clase	Clase económica, clase social
Geografía	Nacionalidad, identificación de ciudadanía
Filosofía	Identidad religiosa, identidad política
Lenguaje	Lenguaje nativo, dialecto
Trato biológico con aspectos culturales	Género, edad

Nota. Fuente: Adaptado de Jameson, D. A. (2007). Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication. *Journal of Business Communication*, 199-235.

De acuerdo con Watson (1993) en grupos donde sus integrantes son similares, es decir en grupos homogéneos, el trabajo en comunión se puede dar de una manera más natural y fácil. Además argumenta que la diversidad se encuentra presente en grupos y ésta se da en base a las características inherentes de sus miembros.

Watson (1993) también afirma que los grupos heterogéneos, al contrario con los homogéneos, cuentan con miembros diversos en nacionalidad, experiencia, edad, género y cultura. Esta multiplicidad ofrece una gran variedad de talentos y reflexiones individuales, constituyendo un buen recurso para la solución de problemas. Por otra parte, la heterogeneidad puede traer dificultades cuando los miembros luchan por definir problemas, al compartir información y al manejar conflictos interpersonales.

Post y DiTomaso (2004) argumentan que para aquellas organizaciones que quieran manejar adecuadamente la diversidad, éstas deberían desarrollar habilidades de comunicación efectiva, trabajo en equipo, administración de procesos y negociación en los individuos. Cabe mencionar que sin diversidad en los equipos de trabajo, las organizaciones pueden reducir los conflictos pero a su vez reducen la capacidad para innovar. La figura 5 provee una ilustración gráfica de los efectos de la diversidad en la organización.

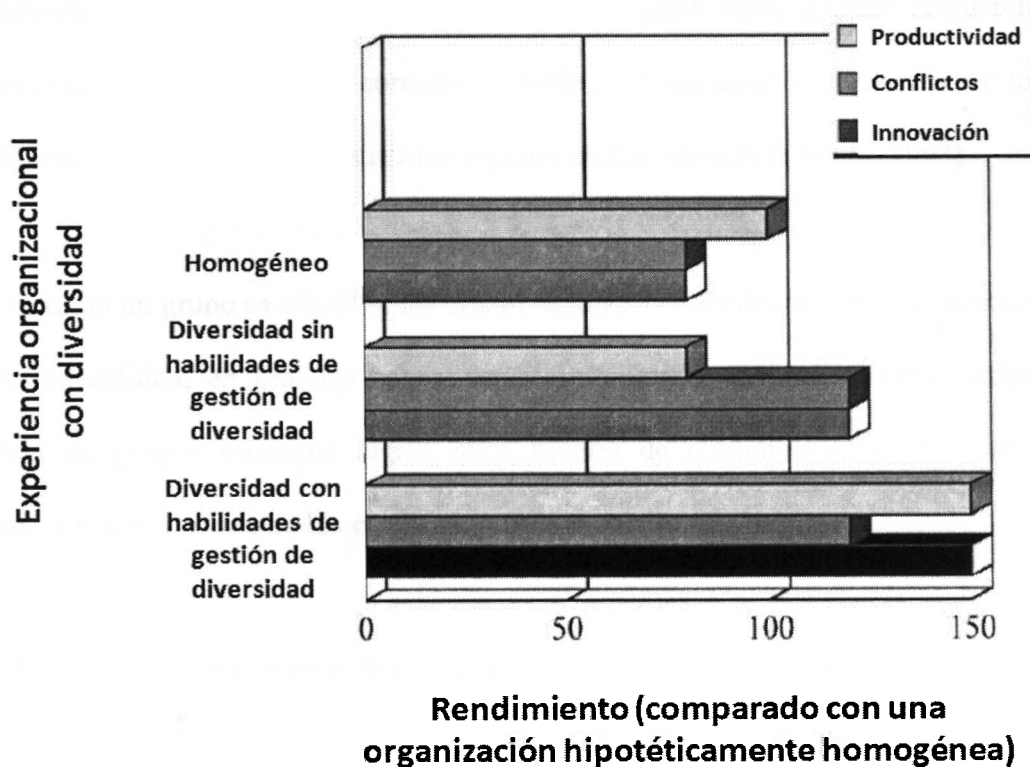


Figura 5. Efectos de la diversidad en la organización.

Fuente: adaptado de Post, C., & DiTomaso, N. (2004). Workforce diversity: why, when, and how. Research in the sociology of work, 14, 1-14.

Como se mencionó anteriormente, la diversidad se refiere a variedad, diferencias o multiplicidad que son evidentes cuando dos o más individuos interactúan o trabajan de manera conjunta, es por ello que la siguiente sección está enfocada en los grupos de trabajo dentro de las organizaciones y su importancia en el logro de objetivos colectivos.

2.4 Grupos en las organizaciones

Hablar de grupos o equipos es enfocarse en dos o más personas quienes trabajan unas con otras regularmente con el fin de lograr objetivos específicos. En las organizaciones, los grupos son recursos importantes que ayudan a las organizaciones a lograr metas que

difícilmente lograrían con esfuerzos individuales, pero estos grupos requieren estar conformados por los miembros correctos, establecer compromisos alcanzables y tener un gran liderazgo para lograr los resultados esperados (Katzenbach & Smith, 1993) .

Cuando un grupo es efectivo, las organizaciones pueden lograr sus objetivos con altos niveles de calidad, en grandes cantidades y cumpliendo con los tiempos establecidos. Además los grupos efectivos logran altos niveles de rendimiento, satisfacción de los miembros y la viabilidad de los equipos (Schermerhorn et al., 2008).

El término grupo multicultural se refiere a la diversidad de culturas y estilos de comunicación que existen entre los miembros; a su vez éstos pueden tener nacionalidades diferentes y una manera distinta de socializar (Winkler & Bouncken, 2009).

Los grupos internacionales y multiculturales pueden ser efectivos en el proceso de innovación y pueden representar retos en términos de administración y coordinación. Los grupos multiculturales efectivos y exitosos necesitan una comunicación efectiva, contacto directo e indirecto y frecuentes interacciones a través de una infraestructura organizacional que contribuya al incremento de la confianza, costo y ahorro de tiempos (Strunz et al., 2003).

Los individuos dentro de los grupos interactúan entre sí para aportar ideas, brindar consejos y compartir conocimiento que ayude al cumplimiento de los objetivos de la

organización que representan es por ello que suena relevante hablar de la colaboración en la siguiente sección.

2.5 Colaboración

Hastings (2008) define la colaboración como el proceso de crear algo con más de una persona involucrada. Hastings también argumenta que la gente ha colaborado en la elaboración de documentos, de trabajos de arte gráfico y en el desarrollo de software por años por lo cual el concepto de colaboración no es nuevo. Agrega que la colaboración moderna brinda la oportunidad de trabajar con personas de diversos países, incluso se puede trabajar con personas que en ese momento están durmiendo y viceversa debido a las distintas zonas horarias.

De acuerdo a Slater (2006) el proceso de colaboración incluye elementos de confianza, el establecimiento de roles y la comunicación abierta entre los participantes, la tolerancia a la diversidad de opiniones y de posición y el balance entre las tareas y las asignaciones entre los miembros del equipo (Laycock, 2005).

Según Palacios (2006) en relaciones de colaboración, la confianza crece cuando los miembros de las organizaciones participantes han tenido contacto previo con resultados positivos para todos en la relación. Argumenta que otro elemento que tiene un efecto positivo en la confianza es la intensidad y la duración de la relación, entre más tiempo dure

la relación, mayor será la confianza que se establece. Ella concluye diciendo que la confianza es un elemento crucial para la colaboración.

Blanco (2002) señala que el trabajo colaborativo se basa en la comunicación y en el intercambio de información. Además, Salinas (1998) agrega que con la colaboración es posible acceder a diferentes tipos de servicios con ayuda de la infraestructura y las tecnologías de información. Estos pueden ser servicios especializados de información, el intercambio de nuevos conocimientos, la colaboración para mejorar aptitudes e intercambiar ideas, compartir experiencias y discutir soluciones y por último, la creación de nuevo conocimiento.

Hastings (2008) señala que con las nuevas herramientas tecnológicas disponibles es posible colaborar con personas en tu mismo edificio o seis zonas horarias de separación tan fácil como si estuvieran en a tu lado. Blanco (2002), clasifica la colaboración desde dos criterios principales: la localización y el tipo de interacción. Localización se refiere al lugar donde se encuentra el individuo; pudiéndose encontrar en el mismo lugar o en diferentes. El tipo de interacción se refiere a el tipo de colaboración ya sea síncrona (al mismo tiempo) o asíncrona (en tiempos desfasados). Véase tabla 2 para mejor referencia.

Tabla 2: Tipos de colaboración.

Colaboración		Interacción	
		Síncrona	Asíncrona
Localización	Mismo lugar	Actividades presenciales como presentaciones, reuniones, etc.	Computadoras
	Diferente lugar	Actividades a tiempo real a través de video/audio conferencia, chat, aplicaciones compartidas, pizarras compartidas, etc.	Comunicación e intercambio de información independientemente del lugar y el momento en que se realicen mediante correo electrónico, conferencias electrónicas, noticias, lluvia de ideas, votaciones, etc.

Nota. Fuente: Blanco, S. (02 de Junio de 2002). Redes y Trabajo Colaborativo. Recuperado el 7 de Febrero de 2011, de Redes y el trabajo colaborativo entre profesores: http://users.servicios.retecal.es/sblanco2/html/redes_y_trabajo_colaborativo.HTM

De acuerdo con Woodcock en Blanco (2002), el trabajo colaborativo presenta dos componentes básicos: el tecnológico y el humano. El componente tecnológico lo conforman los sistemas de comunicación como puede ser el correo electrónico, los chats, etc. El componente humano está integrado por la manera en que las personas organizan su trabajo y se comunican.

Para esta investigación ambos puntos serán tomados en cuenta pero se enfocará en identificar si las tecnologías de la información y la infraestructura de la empresa fomentan o

inhiben el trabajo colaborativo entre los individuos y cómo ésta es percibida por los empleados.

Con la finalidad de establecer con claridad que se entiende por colaboración para este estudio, ésta es definida como el proceso de solucionar problemas o crear algo con más de una persona involucrada, que incluye la interacción informal los individuos para proveer ayuda, consejos y compartir e intercambiar conocimiento e información.

Una vez definido lo anterior es importante comprender el proceso de comunicación y los medios de comunicación que hacen posible la colaboración entre los individuos es por eso que la siguiente sección tratará este tema.

2.6 Comunicación

La comunicación es descrita por Schermerhorn et al. (2008) como el proceso de enviar y recibir mensajes con significados adjuntos. Este proceso incluye una fuente, la cual codifica el significado, y un receptor, que decodifica el mensaje y percibe su significado; el receptor puede o no dar retroalimentación. Además, este proceso abarca elementos como el ruido o perturbaciones que interrumpen la comunicación y diferentes canales de comunicación. Véase Figura 6 para mejor referencia.

Schermerhorn et al. (2008) señalan que la información fluye a través de canales formales e informales y la elección de éstos tiene un impacto importante en el proceso de

comunicación (véase figura 7). Agregan que algunas personas pueden ser muy buenas utilizando ciertos canales sobre otros, y algunos canales pueden ser mejores que otros para manejar tipos de mensajes diferentes.

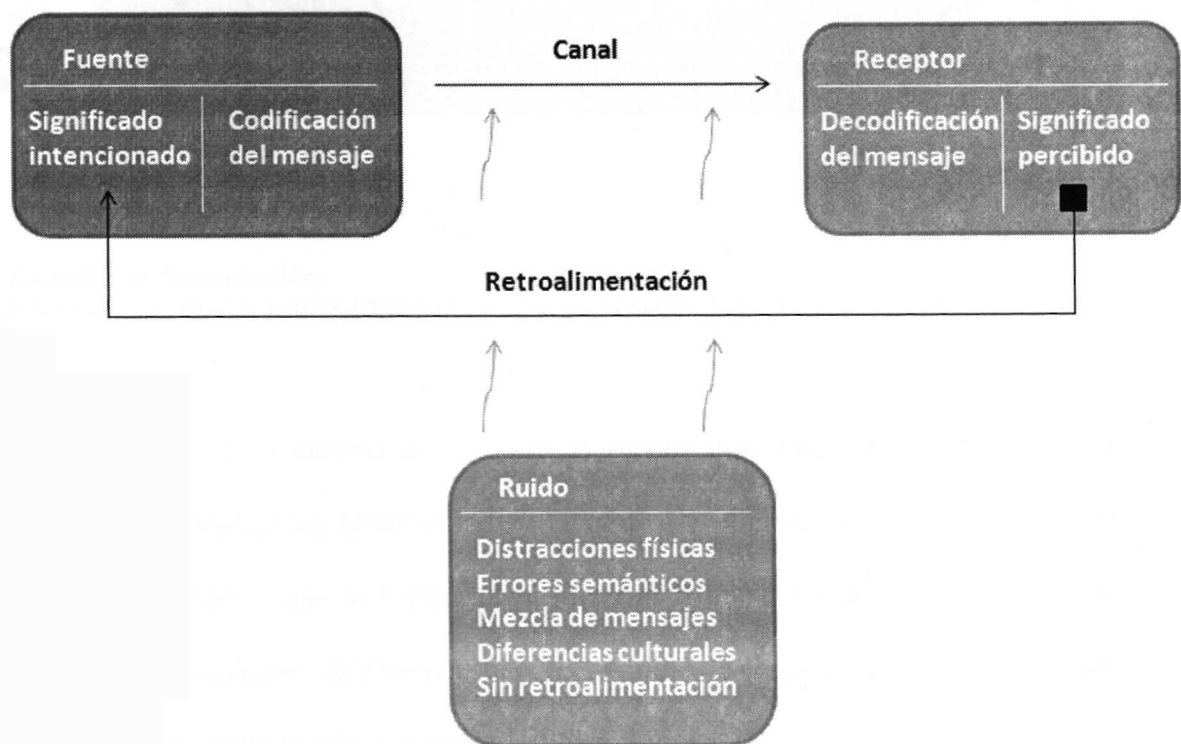


Figura 6. El proceso de comunicación.

Fuente: Schermerhorn, Hunt & Osborn (2008). *Organizational Behavior*. Danvers Massachusetts: John Wiley & Sons, Inc.

Aunque los canales formales son establecidos por la organización y éstos representan el proceso oficial de comunicación, no pueden evitar la socialización que tiene lugar a través de canales informales. Estos canales informales ayudan a crear comunicaciones abiertas en las organizaciones y a asegurar que la gente correcta contacte efectivamente a sus compañeros (Schermerhorn et al. 2008).



Figura 7. Canales de Comunicación.

Fuente: Schermerhorn, Hunt & Osborn (2008). *Organizational Behavior*. Danvers Massachusetts: John Wiley & Sons, Inc.

Cuando la gente se comunica con otra al menos dos cosas son importantes: la exactitud en la comunicación (efectividad) y el costo (la eficiencia). Una comunicación efectiva ocurre cuando lo que la fuente quiere decir es lo mismo que lo percibido por el receptor. Una comunicación eficiente ocurre con el mínimo de costo en términos de recursos gastados. Una comunicación eficiente no es siempre efectiva (Schermerhorn et al. 2008).

La comunicación entre personas de diversas culturas impone nuevos retos en términos de trabajo en equipo, administración y coordinación ya que los intercambios de información pueden ser muy frecuentes y directos (Strunz et al. 2003). Debido a esto la gran importancia de estudiar el estilo y los medios de comunicación utilizados en interacciones donde individuos de diversas culturas interactúan de manera colaborativa.

Schermerhorn et al.(2008) señalan que el problema más común y a la vez más obvio en la comunicación entre diversas culturas es la diferencia de lenguajes. Los mensajes publicitarios por ejemplo pueden ser útiles en un país pero pueden encontrar dificultades para traducirlo en otro lenguaje, incluso los gestos pueden ser utilizados de forma diferente en una cultura y en otra.

Con una completa comprensión del proceso de comunicación y de los diferentes canales que los empleados usan para colaborar, las organizaciones pueden ser capaces de mejorar el proceso de comunicación, la colaboración e incluso la infraestructura. Tal como señala Schermerhorn et al. (2008), el lenguaje en la comunicación multinacional es el problema más común y obvio en las interacciones entre individuos es por eso que la siguiente sección busca ampliar el panorama en la importancia del lenguaje en la colaboración.

2.7 Lenguaje

De acuerdo con Samovar et al. (1981) el lenguaje es un sistema de símbolos aprendido usado para representar los actos y experiencias dentro de un espacio geográfico o comunidad cultural. En las organizaciones transnacionales, los empleados inteactuan y hacen interpretaciones dentro de su contexto cultural y lingüístico; añadido a ésto, su lenguaje nativo puede diferir al lenguaje oficial de las empresas lo que hace difícil establecer una comunicación efectiva.

Para administrar las diferencias de lenguaje y la integración entre culturas locales y globales, las empresas comienzan por proponer políticas oficiales de lenguaje y estrategias en términos de etnocentrismo, policentrismo o geocentricidad para el refuerzo del control, la coordinación y la comunicación (Van den Born & Peltokorpi, 2010).

El lenguaje en las interacciones entre individuos de diferentes culturas dentro de las organizaciones transnacionales juega un papel clave ya que un gran porcentaje de los mal entendidos en la comunicación son causados por importantes diferencias en la manera en que las culturas utilizan el lenguaje (Schermerhorn et al. 2008).

Ademas, según el Bureau of National Affairs (2010) la diferencia de lenguajes se convierte en un factor potencial de discriminación. Agrega que los empleadores necesitan comunicar las políticas de no discriminación y asegurarse que todos los empleados lean los procedimientos en el lenguaje que ellos puedan entender.

Entendiendo la importancia del lenguaje entre individuos de diferentes nacionalidades y promoviendo las políticas adecuadas, la organización puede lograr una comunicación efectiva en todos los miembros, incrementando la competitividad, la productividad y la innovación.

2.8 Modelo teórico de diversidad en la colaboración

De lo anterior se puede concluir entonces que los factores de diversidad en los lugares de trabajo tienen implicaciones importantes en múltiples aspectos en las organizaciones transnacionales. Específicamente en la colaboración, el buen manejo y gestión de la diversidad supone tanto un incremento en la capacidad de innovación como una mejora notable en la productividad y competitividad.

Debido a que esta investigación se enfoca en identificar la posible relación entre el género, la edad y la nacionalidad del individuo y su percepción sobre los medios de comunicación, el idioma y las tecnologías de información en la colaboración multicultural, esta sección presenta como se llegó al modelo que guió este estudio.

Como primer paso para la construcción del modelo se ha recopilado una lista de elementos que los autores estudiados anteriormente han señalado como importantes en el manejo de la diversidad del individuo. Ésta se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Lista de factores de diversidad por autor.

Autor	Elementos de Diversidad	Perspectiva
(Watson, 1993)	Nacionalidad	Grupal
	Experiencia	
	Género	
	Cultura	
	Edad	
(Jameson, 2007)	Vocación	Identidad cultural

	Clase social	
	Geografía / Nacionalidad	
	Filosofía (religión)	
	Lenguaje	
	Trato biológico (género, edad)	
(Allison & Schneider, 2000)	Orientación sexual	Nucleo
	Edad	
	Clase social	
	Género	
	Raza	
	Habilidad Mental	
	Religión	Secundarias
	Experiencia laboral	
	Localización Geográfica	
	Nivel jerarquico	
	Estilo de comunicación	
	Estilo de trabajo	
	Educación	
	Lenguaje	
(Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008)	Nacionalidad	Organización
	Lenguaje	
	Género	
	Edad	
	Raza y origen étnico	
	Orientación sexual	

De la figura 3 se ha realizado un análisis de coincidencias que los autores tienen al hacer referencia a la diversidad. El resultado de este género otro listado donde en una columna se incluye el elemento que el autor menciona, en otra el número de veces que se encontro coincidencias y en la siguiente los autores que coinciden (Ver tabla 4).

Tabla 4: Análisis de factores por mención.

Elemento	Coincidencias	Autores que lo mencionan
Nacionalidad, raza	4	(Watson, 1993), (Jameson, 2007), (Allison & Schneider, 2000), (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008)
Género	4	(Watson, 1993), (Jameson, 2007), (Allison & Schneider, 2000), (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008)
Edad	4	(Watson, 1993), (Jameson, 2007), (Allison & Schneider, 2000), (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008)
Experiencia, vocación	3	(Watson, 1993), (Jameson, 2007), (Allison & Schneider, 2000)
Lenguaje	3	(Jameson, 2007), (Allison & Schneider, 2000), (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008)
Clase social	2	(Jameson, 2007), (Allison & Schneider, 2000)
Religión	2	(Jameson, 2007), (Allison & Schneider, 2000)
Cultura	1	(Watson, 1993)
Orientación sexual	1	(Allison & Schneider, 2000)
Habilidad mental	1	(Allison & Schneider, 2000)
Ubicación	1	(Allison & Schneider, 2000)
Estilo de comunicación	1	(Allison & Schneider, 2000)
Estilo de trabajo	1	(Allison & Schneider, 2000)
Educación	1	(Allison & Schneider, 2000)

En la tabla 4 es posible observar que nacionalidad, la edad y el género sobresalen como los más mencionados. Por tanto, estos elementos son considerados en el modelo como parte de la diversidad del individuo debido a su naturaleza personal.

Referente a la colaboración, a través de la revisión de literatura, autores como Post & DiTomaso (2004), Schermerhorn et al. (2008), Allison & Schneider (2000), y Slater (2006) identifican a los medios de comunicación, las tecnologías de información para la colaboración (TI) y al lenguaje como elementos importantes para el proceso de colaboración. Estos elementos serán agrupados bajo la sombrilla de la comunicación debido a que estos tres elementos están involucrados en el proceso de comunicación.

Cabe mencionar que el lenguaje es considerado como parte del proceso de comunicación ya que como lo menciona Schermerhorn et al. (2008) y Van den Born & Peltokorpi (2010) este puede ser aprendido, cambiado u modificado y no está arraigado como parte del individuo.

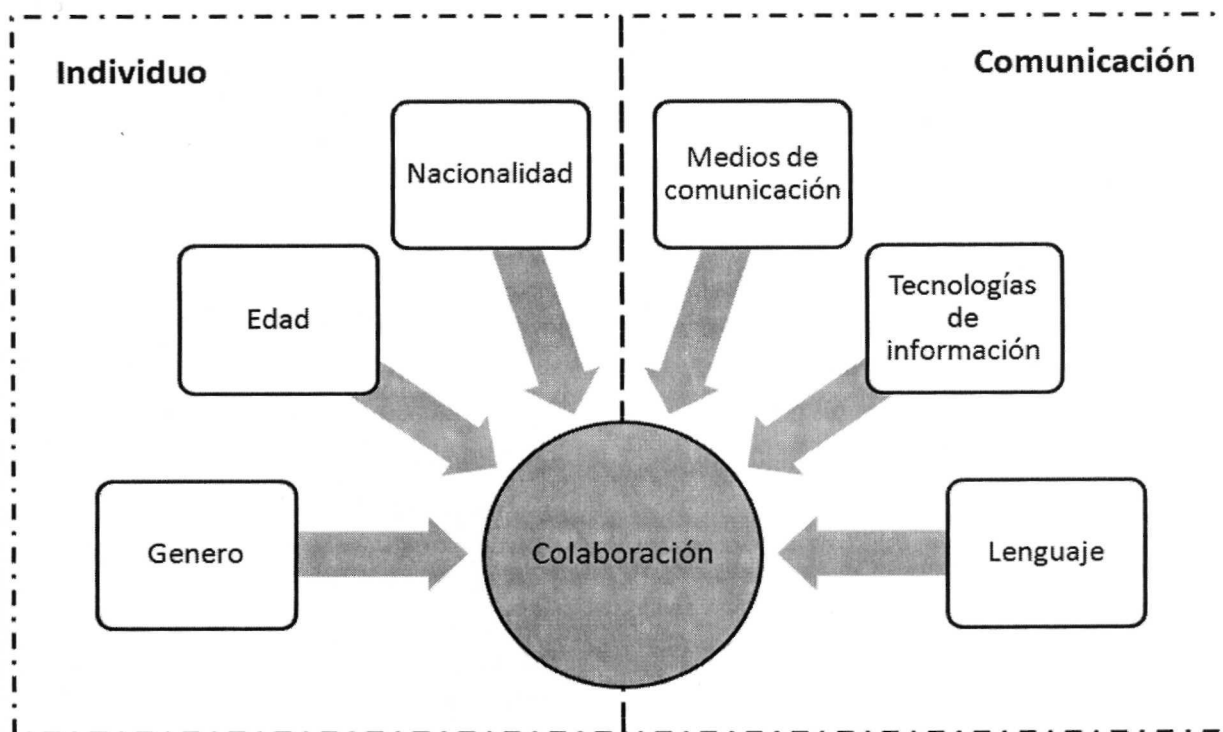


Figura 8. Modelo de elementos de la colaboración.

Los medios de comunicación representan el canal por medio del cual los individuos pueden colaborar, el idioma es parte del proceso de comunicación y las tecnologías de información pueden ser el soporte en estos canales y que gracias a sus diversas herramientas representan una forma para colaborar. Los individuos por su parte tienen características intrínsecas propias como lo son el género, la edad y la nacionalidad. Identificar la posible relación entre estos elementos puede abrir el camino hacia descubrir barreras o facilitadores en el proceso de colaboración. Ver figura 8 para mayor referencia.

Capítulo 3. Planteamiento del problema y Naturaleza de la investigación

En este capítulo se presenta el problema de investigación, el objetivo y las preguntas de investigación que guiaron este estudio. Se incluye también el marco contextual bajo el cual se llevó la investigación, la metodología de investigación y por último el modelo particular de investigación diseñado para este estudio.

3.1 Situación problemática

Existen diversas razones para investigar los efectos de la diversidad en la colaboración. Primero los empleados de compañías transnacionales se enfrentan día a día con nuevos retos, problemas o situaciones que requieren ayuda de compañeros que pueden encontrarse en diferentes países, ser de nacionalidades distintas o hablar diferentes idiomas (Seymen, 2006; Hsu et al., 2007).

Segundo, las estructuras organizacionales y el rol de la diversidad han afectado la naturaleza laboral. El trabajo se ha vuelto cada vez más especializado, interdependiente y complejo. Debido a ello, más y más compañías dependen de su habilidad de crear e innovar nuevos productos con el fin de mantenerse competitivos en mercados globales. Es por eso que manejar la diversidad en la colaboración resulta cada vez mas importante para las empresas de hoy en día (Post & DiTomaso, 2004).

Por último, la competencia actual se vuelve cada vez más cambiante y agresiva. Por un lado las personas necesitan colaborar cada vez más con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales y mejorar la competitividad global de la compañía. Por otro lado, las compañías necesitan reinventarse para proveer nuevos productos y servicios y así permanecer en el mercado; esto hace más importante que se promueva el trabajo colaborativo (Hsu et al. , 2007; Allison, 1999; Seymen, 2006).

A partir de esto, las interacciones entre los individuos surgen como parte de las operaciones diarias dentro de una organización transnacional y se desarrollan de acuerdo a la situación y a las necesidades de los colaboradores (Seymen, 2006; Hsu, et. al., 2007).

Esta investigación surge en respuesta a las necesidades antes planteadas y busca conocer más sobre la colaboración en ambientes donde coexistan personas de diferentes culturas y que interactúen entre ellos, ya sea para solucionar un problema común o para trabajar en el desarrollo de nuevos productos. Este estudio se centra en identificar si existe relación entre algunos elementos de diversidad de las personas como la nacionalidad, el género y la edad y la colaboración que hay entre ellas o ellos.

3.2 Objetivo

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se plantea el objetivo principal de esta investigación:

- Identificar la posible relación entre el género, la edad y la nacionalidad del individuo y su percepción sobre los medios de comunicación, el idioma y las tecnologías de información en la colaboración multicultural.

Debido a la naturaleza exploratoria, no experimental transeccional de esta investigación no se cuenta con hipótesis iniciales (Hernández, et. al., 2006) para ello se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Existe evidencia que el idioma es percibido como una barrera en la colaboración entre individuos de diferentes nacionalidades, géneros y edades?
- 2) ¿Existe relación entre la edad, género o nacionalidad del individuo y el uso de diversos medios de comunicación para la colaboración?
- 3) ¿Existe relación entre la edad, género o nacionalidad del individuo y el uso y promoción de tecnologías de información en la colaboración?

Es importante dejar en claro que esta investigación solo se enfoca en identificar percepción sobre la colaboración entre los individuos dentro de una organización transnacional y no con esto se dice que la colaboración es un hecho dentro de la organización.

Con la respuesta a estas preguntas, la investigación se tornara descriptiva al explicar y describir si existe relación entre algunos elementos de la diversidad del individuo como el género, edad y nacionalidad y la percepción de colaboración que pudiera existir entre ellos.

3.3 Marco contextual

Con el paso de los años, la globalización ha incrementado la diversidad en las organizaciones lo cual ha generado dificultades entre los individuos para comunicarse y colaborar.

Ante este fenómeno, la necesidad de estudios sobre los efectos de la diversidad en múltiples aspectos en la vida laboral como la innovación, la competitividad, la creatividad y la colaboración son cada vez mayores. Este último es particularmente importante ya que con la colaboración entre individuos dentro de una organización se puede resolver problemas del día a día.

Autores como Allison (1999), Post & DiTomaso (2004) y Seymen (2006) han estudiado aspectos de diversidad relacionados con la innovación, la creatividad, problemas de discriminación y especialmente en la diversidad en países y gobierno. Esta investigación pretende la relación entre algunos elementos de diversidad de los individuos y su relación con la colaboración entre estos dentro de una organización transnacional.

3.4 Aproximación metodológica

La metodología de investigación seleccionada es un estudio exploratorio, de tipo no experimental transeccional con enfoque cuantitativo (Hernández et al., 2006).

Es considerada exploratoria ya que se examinara un tema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas (Hernández et al., 2006). También es no experimental por que se realizara sin manipular deliberadamente variables, y sólo se observan los fenómenos que se dan en el contexto natural para después analizarlos. (Hernández et al., 2006). Se dice también que es transeccional debido a que los datos se obtienen en un único momento. Por último, esta investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a la naturaleza numérica de los datos obtenidos en el instrumento de recolección (Hernández et al., 2006).

Debido a la naturaleza cuantitativa de este estudio, la investigación de campo se basa en un instrumento de recolección de datos con preguntas que contiene respuestas específicas y con un rango en la escala de Likert de posibles respuestas lo cual permite obtener resultados numéricos.

De manera particular, este trabajo utiliza la encuesta como herramienta de recolección de datos. Este instrumento, según Hernández, Fernández-Collado, y Baptista (2006) es el instrumento adecuado para las investigaciones no experimentales transeccionales.

3.5 Modelo particular de investigación

En base a la investigación de la literatura descrita en el capítulo 2, se identificaron elementos de diversidad del individuo tales como la edad, nacionalidad y el género. También, fue posible identificar elementos importantes de la comunicación que influyen en la colaboración tales como, los medios de comunicación, la tecnología que soporta la comunicación y el lenguaje. Véase figura 9.

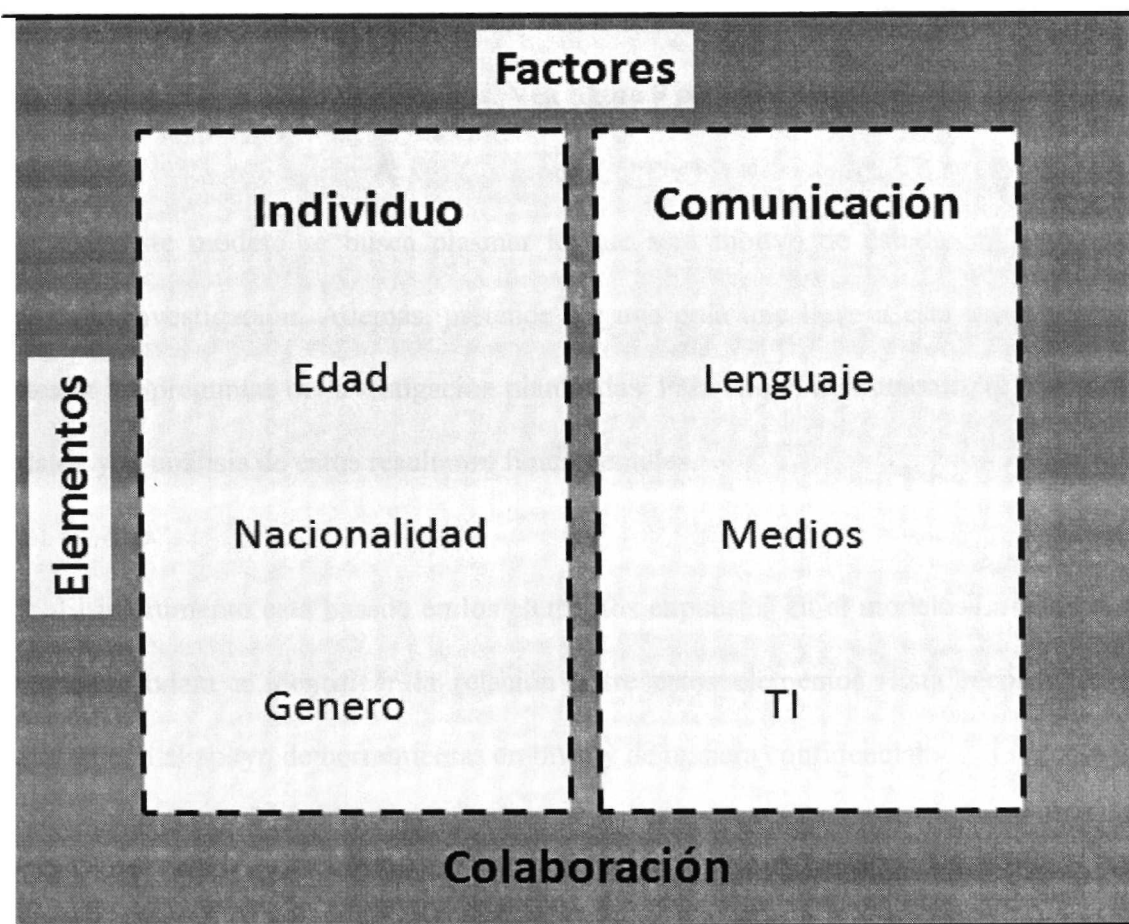


Figura 9. Modelo particular de investigación.

En la figura 9 se puede observar que se están analizando elementos individuales y de comunicación sobre el marco de la colaboración. Esto se debe a que la colaboración es un proceso que involucra, además de individuos, la comunicación entre ellos.

Con lo anterior no se dice que los individuos y la comunicación son los únicos factores involucrados en la colaboración pero para fines de esta investigación serán los únicos que serán tomados en cuenta, así como únicamente se consideran los elementos antes mencionados en cada uno de ellos. Vea figura 9 para una mejor referencia.

Con este modelo se busca plasmar lo que será motivo de estudio en el presente trabajo de investigación. Además, pretende ser una guía que lleve a esta investigación a contestar las preguntas de investigación planteadas. Para ello el instrumento, la recolección de datos y el análisis de estos resultaron fundamentales.

El instrumento está basado en los elementos expuestos en el modelo. La recolección de datos ayudara a identificar la relación entre estos elementos. Esta recolección fue realizada con el apoyo de herramientas en línea y de manera confidencial.

Para el análisis de los datos obtenidos, los elementos nacionalidad, edad y género fueron contrastados o relacionados con algunos elementos de la comunicación por medio de diversas preguntas de la herramienta. Estas preguntas fueron diseñadas para cumplir con

el objetivo principal de esta investigación y contestar las preguntas de investigación planteadas.

El siguiente capítulo brinda un contexto más amplio sobre la aplicación de la herramienta, el procedimiento específico que siguió esta investigación y el lugar y la muestra donde se llevo a cabo este estudio.

Capítulo 4. Trabajo de investigación

Este capítulo presenta la forma en que se dio respuesta a las preguntas de investigación presentadas en el capítulo anterior. Aquí se describe la población y la muestra donde se aplicó este estudio, el procedimiento llevado a cabo en todo el trabajo, el instrumento de recolección de datos y la forma de analizar y recolectar los datos.

4.1 Lugar de investigación y Descripción de la muestra

Retomando el modelo de colaboración planteado en esta investigación (para mejor referencia vea la figura 8) los elementos a estudiar por parte del individuo son la nacionalidad, la edad y el género; es por eso que la muestra busco que existieran individuos con diferencia en estos tres elementos. También fue importante que existieran los elementos de la comunicación como diversidad de lenguajes, medios de comunicación y las tecnologías.

Esta investigación se llevo a cabo en el departamento de investigación y desarrollo de una organización transnacional. Este departamento cubre las características descritas anteriormente y tiene la particularidad de que todos los elementos se encuentran en el mismo ambiente.

El departamento de investigación y desarrollo donde se aplicó este estudio cuenta con más de 80 empleados y más de 12 nacionalidades. Además, forma parte de una empresa

que en el último siglo ha crecido desde ser un participante local hasta llegar a ser una de las primeras en la industria a nivel mundial, logrando tener presencia en más de 50 países alrededor del mundo.

Para este realizar este estudio se hizo la invitación a todo el personal del departamento; donde se obtuvieron 30 respuestas (cerca del 35% del total) de los cuales el 60% son hombres y el resto son mujeres.

Respecto a las edades, la mayor parte de la muestra son personas jóvenes de entre 26 y 35 años. La figura 10 muestra el rango de edades de la muestra.

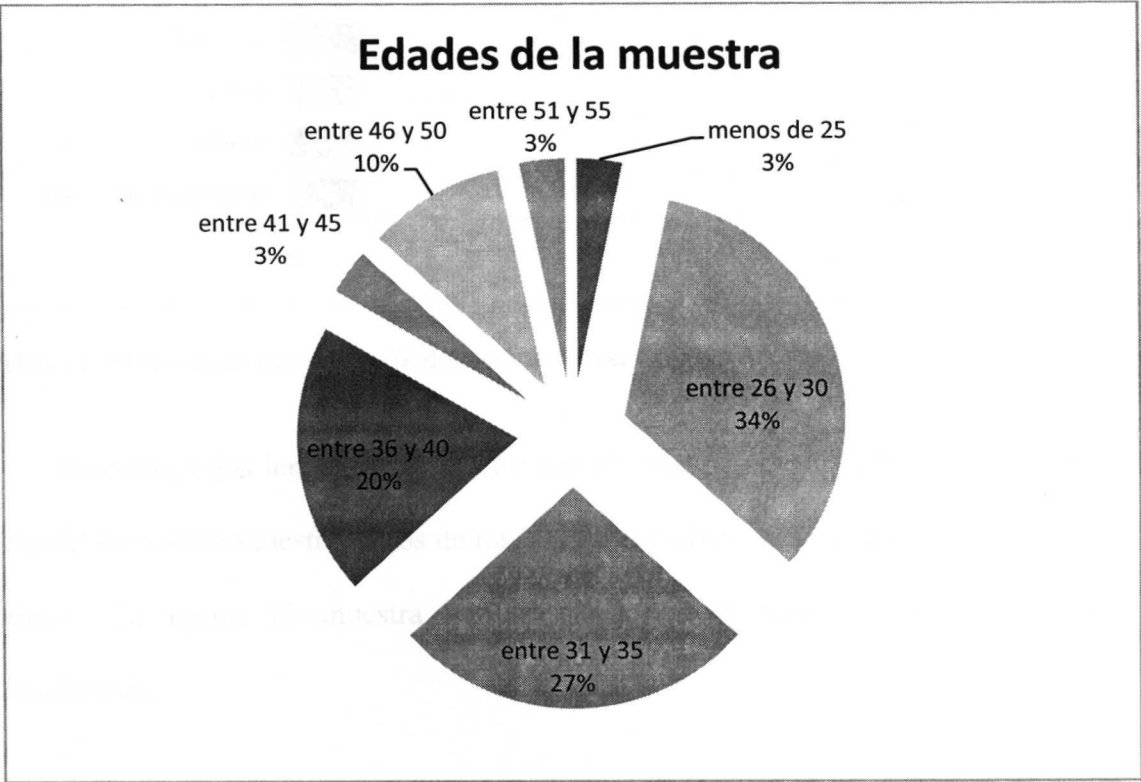


Figura 10. Edades en la muestra.

De la muestra se observa una gran proporción de personas con nacionalidades mexicanas y suizas. La figura 11 muestra la distribución completa de las nacionalidades de cada empleado que contestó la encuesta.

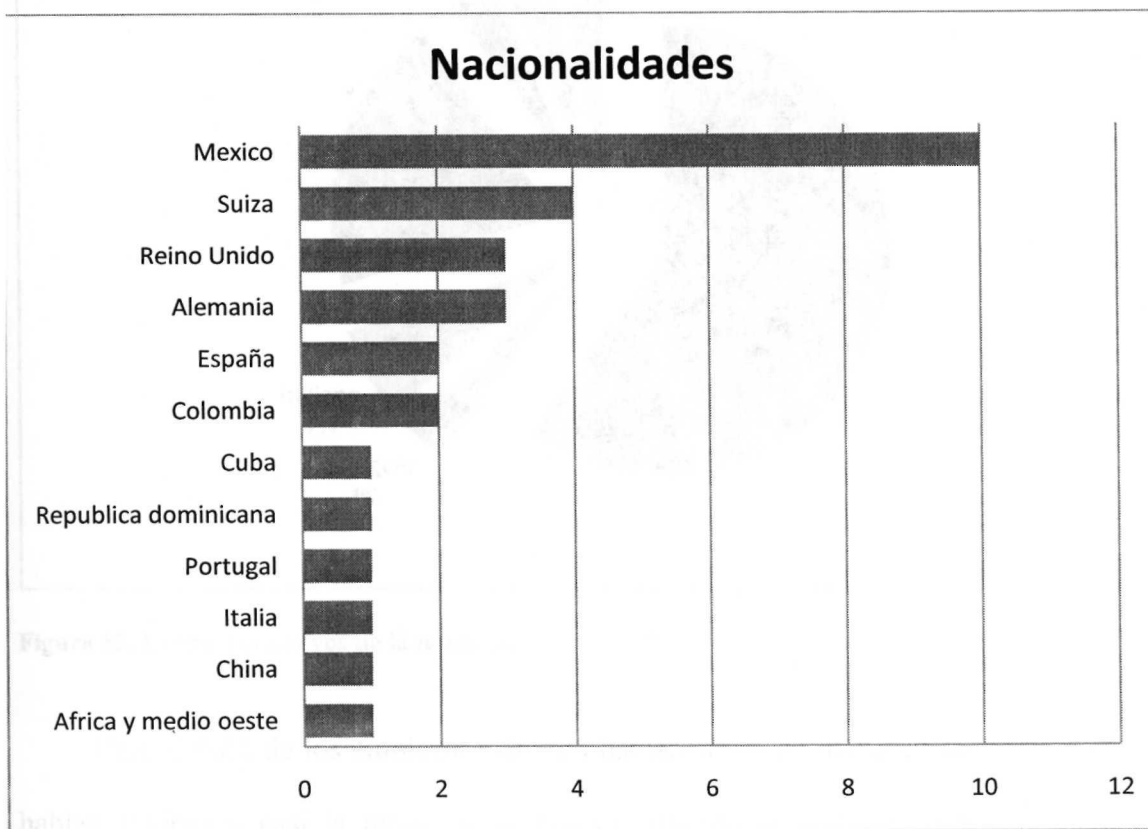


Figura 11. Distribución de nacionalidades de la muestra.

Respecto a los lenguajes de la muestra, el español es el más hablado abarcando un 60% del total de la muestra. Otros de los lenguajes nativos mas hablados son el alemán y el italiano. La figura 12 muestra los lenguajes nativos mas hablados en la muestra seleccionada.

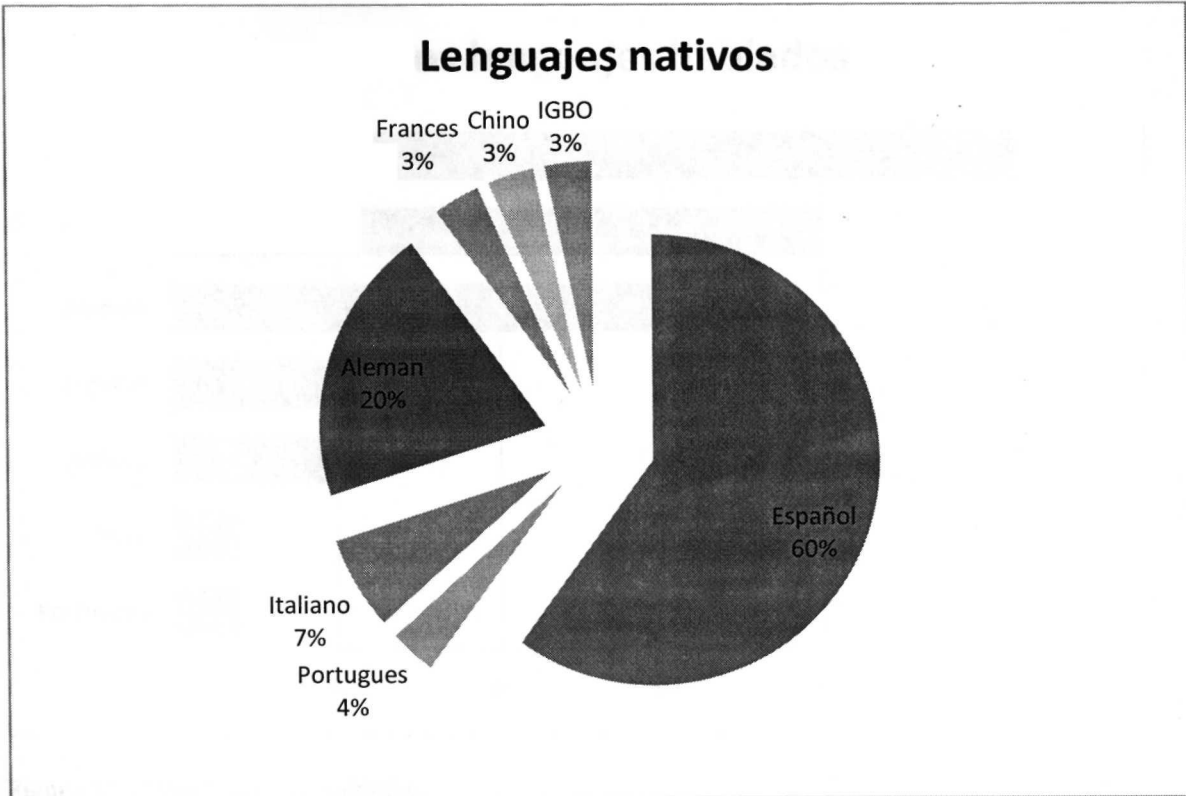


Figura 12. Lenguajes nativos de la muestra.

Casi el 90% de los empleados dijeron hablar inglés de manera fluida, cerca del 70% hablan francés y casi la mitad de la muestra dijeron conocer el alemán. La figura 13 muestra los resultados completos.

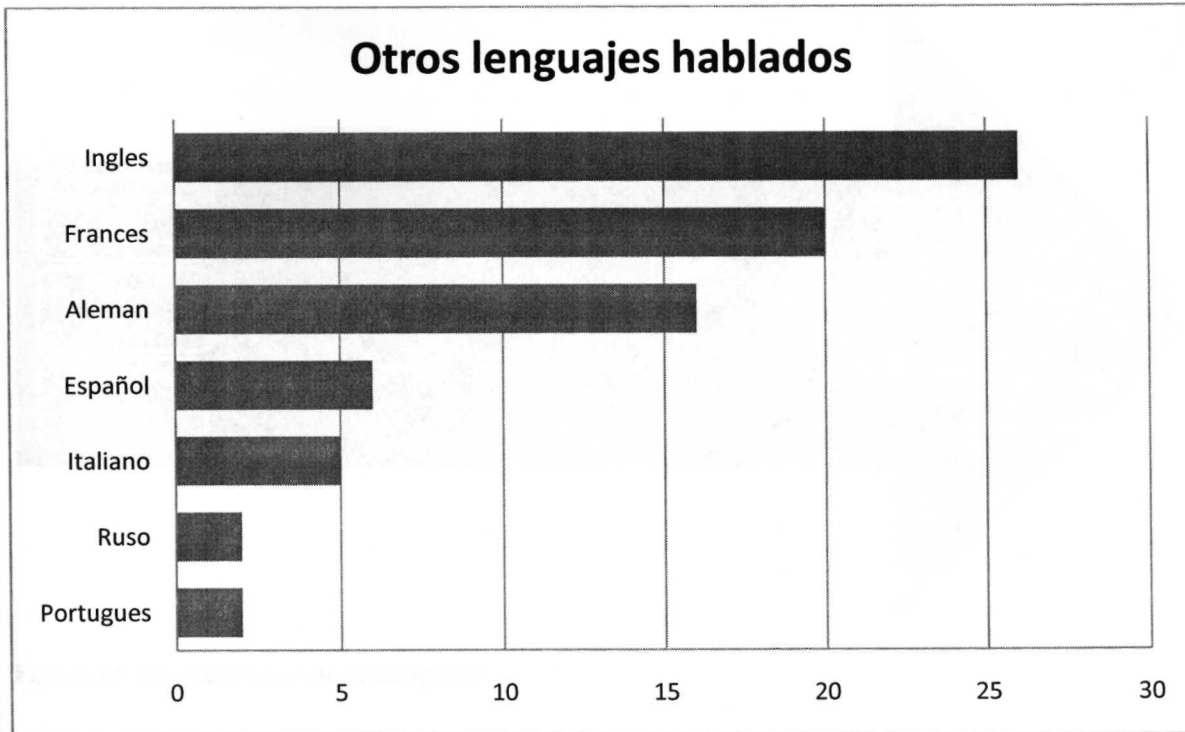


Figura 13. Otros lenguajes hablados.

4.2 Procedimiento de investigación

Para esta investigación una serie de actividades fueron diseñadas y realizadas. Estas van desde la revisión de literatura y el planteamiento de los objetivos hasta los resultados y conclusiones. Estas pueden observarse a detalle en la figura 14.

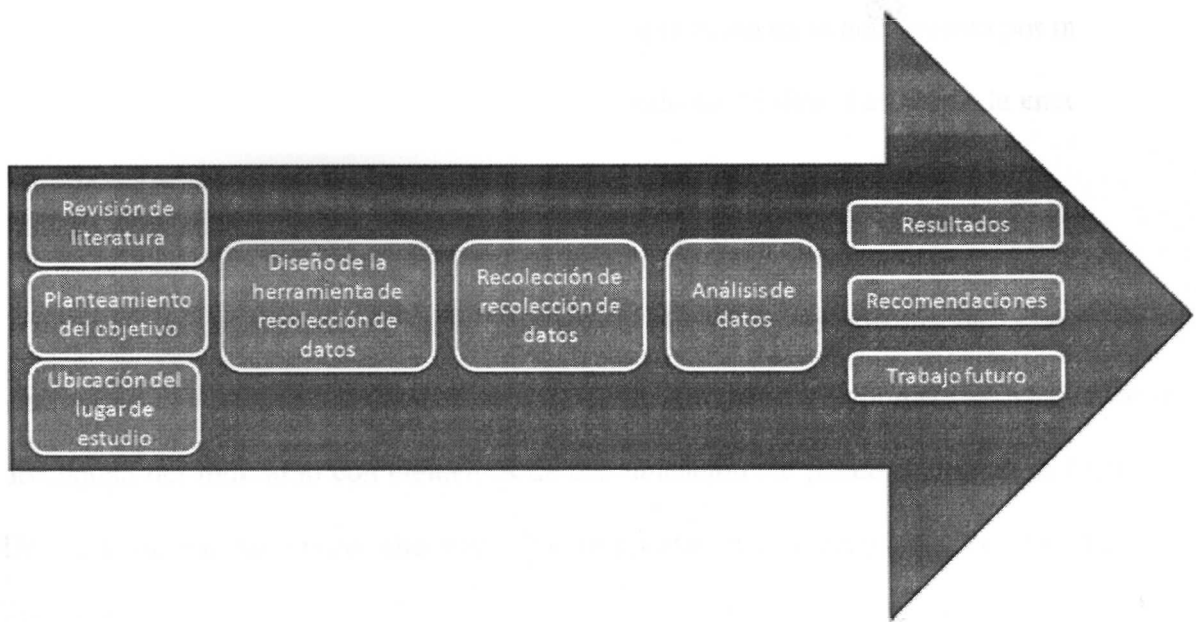


Figura 14. Procedimiento de investigación.

En paralelo a la revisión de literatura se fueron planteando diversas preguntas de investigación y se busco identificar un lugar para el desarrollo de este trabajo. Para la selección del lugar fue importante que se cumplieran las características planteadas en la sección de lugar de investigación y descripción de la muestra descritas en la sección anterior.

El diseño de herramienta para la recolección de datos siguió de la revisión de la literatura y está fundamentada en la teoría estudiada. Esta tiene por objeto ayudar a responder a las preguntas de investigación planteadas en esta investigación.

La estrategia de recolección seguida fue la aplicación de la herramienta por medio del uso de internet en un periodo de tiempo aproximado de 15 días. La liga de la encuesta fue enviada desde dirección hacia los empleados que contestaron la encuesta.

Una vez que los datos fueron obtenidos y el periodo de apertura de la encuesta se termino se llevo a cabo el análisis de datos. Para realizarlo se compararon elementos de diversidad del individuo con elementos de comunicación (se puede apoyar en la figura 9). De esta forma, se busco encontrar las respuestas a las preguntas de investigación planteadas.

Por último, las conclusiones de este estudio fueron realizadas. Estas son basadas en la información obtenida en la investigación de campo. Además, se incluyen algunas recomendaciones por parte de los encuestados con el fin de mejorar la colaboración multicultural en organizaciones transnacionales. También, a raíz de esta investigación surgen diversas interrogantes, debido a ello se proponen algunas investigaciones futuras que pueden ser realizadas a partir de este trabajo.

4.3 Herramienta de investigación

El instrumento de recolección de datos utilizado para esta investigación fue una encuesta. Tal como se menciona en el capítulo anterior, este instrumento es el recomendado para este tipo de investigación. (Ver apéndice A)

La encuesta fue aplicada de manera anónima y confidencial en un periodo de dos semanas. Para mayor comodidad para los encuestados se utilizó el internet como plataforma de comunicación y llenado de la encuesta.

La herramienta de encuestas en línea proporcionada por el ITESM (egade.qualtrics.com) proporcionó diversas funcionalidades que permitieron llevar a cabo un mejor diseño en línea de la encuesta, haciéndola fácil y atractiva a la vista.

Debido a que la investigación se llevó a cabo en una empresa transnacional, el idioma de las preguntas de la encuesta fue el inglés. También se les pidió que sus respuestas fueran dadas en este mismo idioma.

4.3.1 Instrumento de recolección de datos

La encuesta utilizada como instrumento de recolección de datos está formada por tres secciones. La primera consta de seis preguntas encaminadas a obtener características personales de los individuos como su género, edad, nacionalidad, ubicación, lenguaje nativo y los diferentes lenguajes que dominan.

Para esta sección se utilizaron preguntas cerradas con respuestas limitadas. Por ejemplo, cuando se les preguntó la edad, las respuestas fueron dadas en rangos de edades; estos rangos iniciaron con los menores de 25 años, con incrementos de cinco en cinco y terminando en los mayores de 55 años.

La segunda sección incluye nueve preguntas enfocadas a identificar como se da la colaboración en aspectos relacionados al lenguaje, los medios de comunicación y las tecnologías de información; esto en un ambiente donde los individuos interactúan con personas de diversas nacionalidades, lenguajes, edades y géneros.

De estas nueve preguntas, las tres primeras se diseñaron y aplicaron con el objetivo de responder la primera pregunta de esta investigación referente al lenguaje en la colaboración (para mejor referencia vea la sección objetivo del capítulo 3). Las siguientes cuatro preguntas se enfocan en el uso de diferentes medios de comunicación en la colaboración; con la respuesta a estas preguntas se busca responder la segunda pregunta de investigación planteada. Finalmente, con las últimas dos preguntas de este instrumento se pretende responder a la tercer pregunta de investigación.

Para esta sección, al igual que en la anterior, se utilizaron preguntas cerradas con respuestas limitadas. Cada pregunta de la encuesta se encuentra elaborada con la técnica de Likert, en la cual se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo para cada declaración. Los niveles considerados para esta investigación fueron:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo o desacuerdo
- Desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

Los valores numéricos considerados para el análisis considerado estuvieron dados en escala del uno al cinco, donde totalmente de acuerdo ha tomado el número cinco y totalmente en desacuerdo en número uno.

La tercera y última sección del instrumento incluye solamente una pregunta abierta. En ella se les pidió a los encuestados escribieran sus comentarios o sugerencias para mejorar la colaboración entre personas de diversas nacionalidades, edades y géneros; cabe mencionar que esta pregunta no tuvo un carácter obligatorio. De esta pregunta se han obtenido resultados interesantes y ricos en opinión; estos son presentados en el capítulo cinco en la sección de análisis detallado y recomendaciones.

4.7.2 Prueba piloto

La encuesta fue diseñada con la finalidad de obtener resultados que mostraran la situación actual de la colaboración; incluyendo elementos individuales como el género, la edad y la nacionalidad y elementos de la comunicación como el lenguaje, los medios de comunicación y las tecnologías de información.

Para corroborar el entendimiento de la herramienta de recolección, se realizó una prueba piloto que validó tanto confiabilidad de la plataforma tecnológica como de sensibilidad organizacional en las preguntas planteadas.

En cuanto a los aspectos de confiabilidad tecnológica se validó que la encuesta se encontrara siempre disponible para ser contestada, que fuera totalmente confidencial y anónima y que los resultados se guardaran de manera confiable. Además de validar que el diseño web de la encuesta fuera agradable y fácil de contestar.

En cuanto a la sensibilidad organizacional se trabajó en conjunto con un miembro de la organización con el fin de asegurarse que los datos solicitados en la encuesta no afectaran las políticas organizacionales y fueran los adecuados para los fines académicos y de investigación que se buscaron en este trabajo.

4.7.3 Recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó la estrategia de invitación. En esta se lanzó una invitación a todos los miembros del departamento a contestar la encuesta. Las respuestas obtenidas corresponden a aquellas personas que respondieron de manera voluntaria.

Como se mencionó anteriormente, para la recolección de datos se utilizó internet y la herramienta de encuestas proporcionada por el ITESM. Esto facilitó a las personas contestar la encuesta en el horario que se adaptara a sus necesidades.

La encuesta tuvo un periodo de validez de dos semanas. Esta se encontró disponible a partir del cinco de noviembre hasta el 19 de diciembre de 2010. La encuesta fue contestada

en su totalidad en un tiempo promedio de 25 minutos. Como se menciono anteriormente, la encuesta se aplico y contesto en idioma inglés.

4.7.4 Análisis de datos

Una vez obtenidos todos los datos de las encuestas se procedió al análisis de estos para así convertirlos en información relevante que conllevara al responder las preguntas de investigación planteadas para este estudio.

El análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta electrónica se realizo una vez terminado el periodo en el cual la encuesta fue habilitada, despreciando aquellos resultados incompletos o fuera de tiempo establecido para contestar.

Capítulo 5. Resultados

De acuerdo a lo presentado en el capítulo 3, esta investigación busca responder a tres interrogantes:

- 1) ¿Existe evidencia que el idioma es percibido como una barrera en la colaboración entre individuos de diferentes nacionalidades, géneros y edades?,
- 2) ¿Existe relación entre la edad, género o nacionalidad del individuo y el uso de diversos medios de comunicación para la colaboración?, y
- 3) ¿Existe relación entre la edad, género o nacionalidad del individuo y el uso y promoción de tecnologías de información en la colaboración?

Para contestar estas interrogantes se diseñó un instrumento de recolección de datos el cual consta de tres secciones. La primera que recoge información personal de los individuos como la edad, el género y la nacionalidad.

La segunda sección es propiamente el centro del instrumento ya que contiene las preguntas base. Esta consta de nueve preguntas separadas en tres tópicos distintos:

- El idioma en la colaboración.- incluye tres de las nueve preguntas para identificar la percepción del idioma en la colaboración
- Los medios de comunicación usados para la colaboración.- consta de cuatro preguntas que tratan de encontrar la posible relación entre el género, la edad y la nacionalidad y el uso de diversos medios de colaboración usados para colaborar.

- El uso de las tecnologías de información para la colaboración.- contiene dos preguntas que tratan de encontrar la posible relación entre el género, la edad y la nacionalidad y el uso y/o promoción de las tecnologías de información en la colaboración

Por último, la tercera sección del instrumento incluye solo una pregunta abierta donde los encuestados pueden dar sus opiniones y sugerencias respecto a como mejorar colaboración en un ambiente multicultural.

5.1 El idioma en la colaboración

El lenguaje es un elemento importante en la colaboración ya que a través de él se da la interacción entre los individuos. Debido a esto aquí se busca conocer la influencia que tiene el lenguaje en la colaboración particularmente en este grupo de individuos de diferentes nacionalidades.

Para ello, la pregunta uno aplicada fue (en consiguiente será identificada como pregunta uno): ¿La colaboración funciona bien incluso entre personas geográficamente dispersas quienes hablan diferentes idiomas?

De los resultados obtenidos se puede observar que los hombres fueron un poco más positivos en sus respuestas que las mujeres ya que cerca de un 56% de los hombres están de acuerdo con que la colaboración funciona de manera adecuada sin importar las distancias y

el idioma. Por otro lado, solo el 49% de las mujeres estuvieron de acuerdo con esto (ver figura 15 parte A).

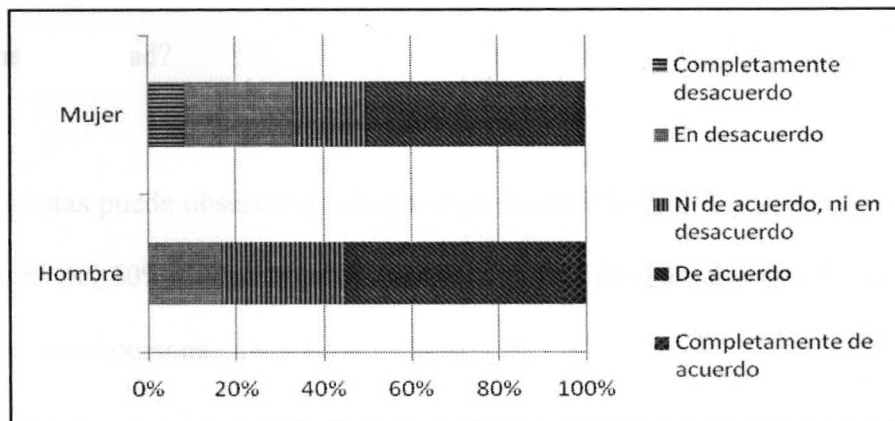
Los europeos y latinoamericanos muestran resultados muy parecidos a los anteriores donde poco más del 50% de las respuestas fueron positivas para ambos casos. Por otro lado, cerca del 40% de los europeos contestaron de forma negativa contra solo un 20% de los latinoamericanos. (Ver figura 15 parte B).

También se puede observar una tendencia respecto a la edad del individuo y las respuestas negativas. Cuando la edad del individuo se decrementa, el porcentaje de respuestas negativas se incrementa; y aunque el incremento es poco se puede observar una constante. (Ver figura 15 parte C).

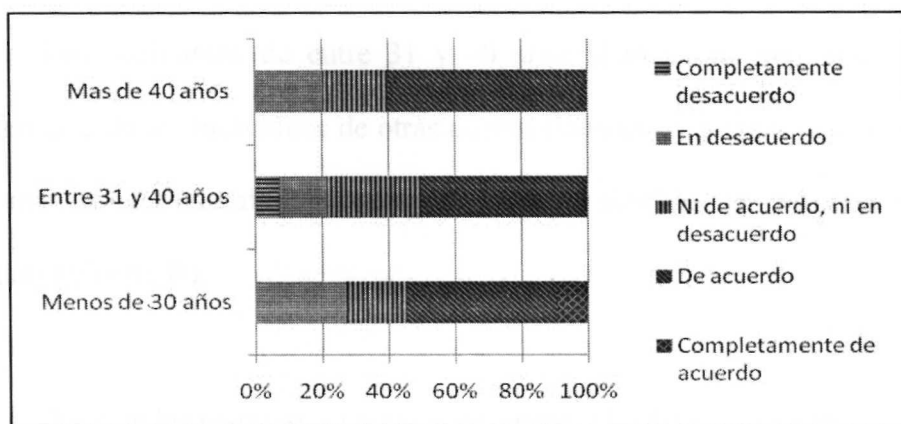
Dados los resultados de la pregunta anterior es posible decir que aunque la gente se encuentre dispersa y que la comunicación se encuentre dada entre individuos que hablan idiomas diferentes, esto no afecta la colaboración entre ellos.

Pregunta 1 ¿La colaboración funciona adecuadamente incluso entre gente geográficamente dispersa quienes hablan diferentes idiomas?

Parte A



Parte B



Parte C

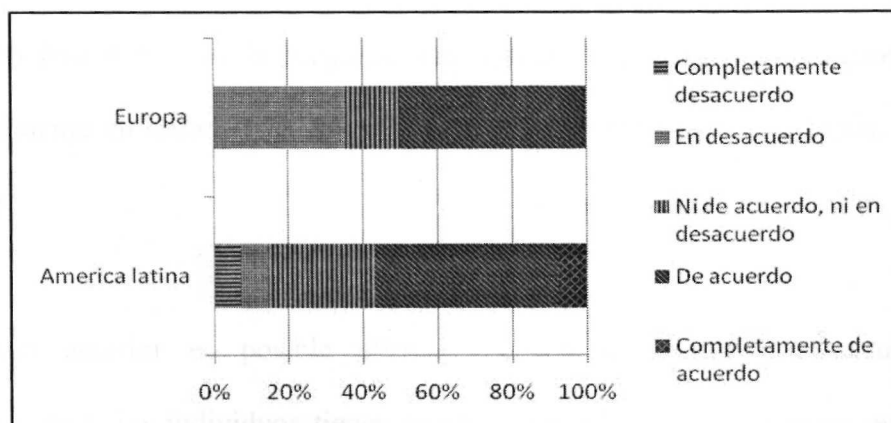


Figura 15. La colaboración entre individuos geográficamente dispersos.

La segunda pregunta buscó identificar las preferencias de colaboración de los individuos respecto a la lengua nativa del colaborador (en consiguiente será identificada como pregunta dos). Esta fue ¿Prefiero colaborar con personas que hablen mi lengua nativa sin importar su nacionalidad?

En las respuestas puede observar que la percepción entre hombres y mujeres son muy similares. Poco más del 50% de ambos coinciden en no tener preferencias de lenguaje para colaborar para con otras personas. (Ver figura 16 parte A).

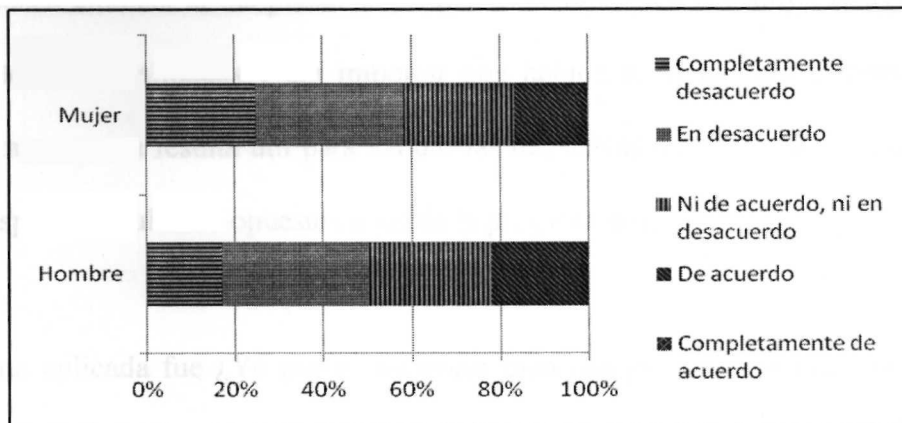
Los individuos de entre 31 y 40 años si muestran una diferencia observable. A diferencia de los individuos de otras edades (menores y mayores), estos mostraron un poco de mas inseguridad al responder pero muestran similitud en sus respuestas positivas. (Ver figura 16 parte B).

Aunque las respuestas entre los europeos y los latinoamericanos son muy parecidas se presenta el mismo patrón que en la pregunta uno. Cerca de un 30% de los europeos respondieron totalmente en desacuerdo contra solo n 15% de los latinoamericanos. (Ver figura 16 parte C).

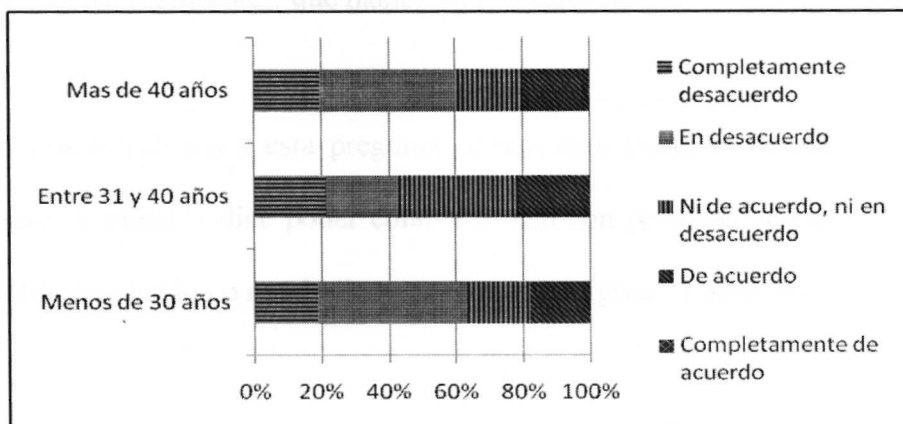
De la figura anterior es posible afirmar, que aunque no es un resultado completamente negativo, los individuos tienen apertura a colaborar con personas que no hablan su misma lengua nativa.

Pregunta 2. ¿Prefiero colaborar con personas que hablen mi lengua nativa sin importar su nacionalidad?

Parte A



Parte B



Parte C

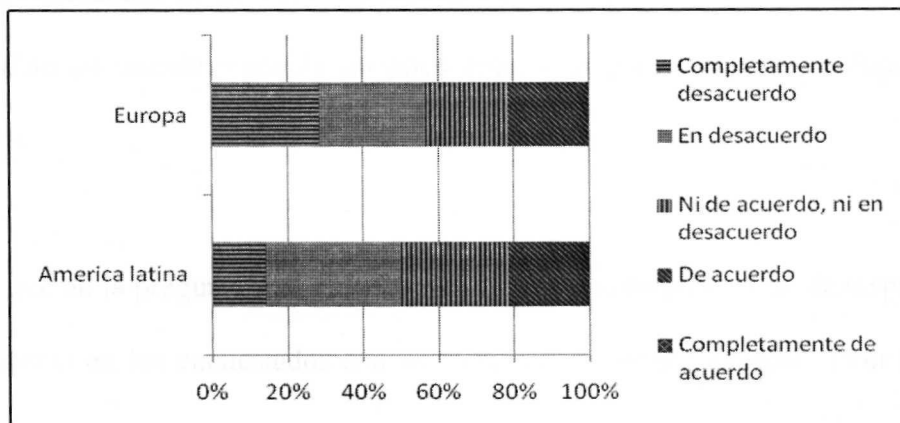


Figura 16. Colaboración entre personas que hablan el mismo idioma.

La última pregunta aplicada en esta sección (en consiguiente será identificada como pregunta tres) busca conocer si las personas pueden colaborar bien con otros individuos, sean de diferentes nacionalidades y sin importar que hablen o no el idioma nativo del colaborador. Esta pregunta resulta útil para validar las respuestas de la pregunta anterior y por lo tanto se esperan resultados opuestos a los de la pregunta dos.

La pregunta aplicada fue ¿Yo puedo colaborar bien con personas de cualquier otra nacionalidad sin importar que hablen o no mi idioma?

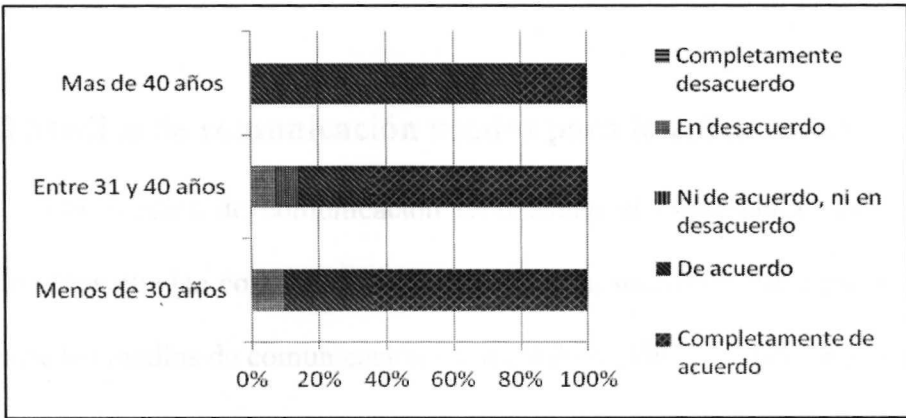
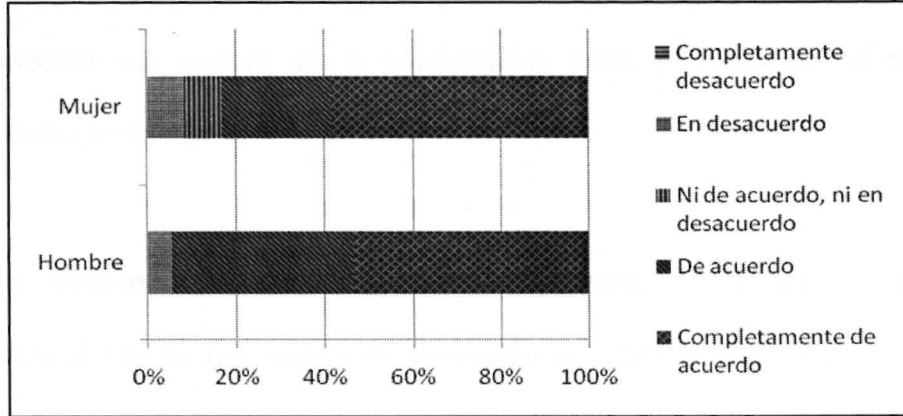
Los resultados a esta pregunta se muestran como se esperaba. La mayor parte de hombres y mujeres dice poder colaborar bien con personas de cualquier nacionalidad sin importar que hablen o no el idioma nativo. (Ver figura 17 parte A).

Un pequeño porcentaje de las personas menores de 40 años se mostraron negativas en esta respuesta. Este porcentaje aumenta un poco entre más joven es el individuo. (Ver figura 17 parte B).

Y al igual que en la pregunta uno y dos, también un pequeño porcentaje de respuestas negativas se presenta en los encuestados con nacionalidad de origen europeo. (Ver figura 17 parte C).

Pregunta 3. ¿Yo puedo colaborar bien con personas de cualquier otra nacionalidad sin importar que hablen o no mi idioma ?

Parte A



Parte B

Parte C

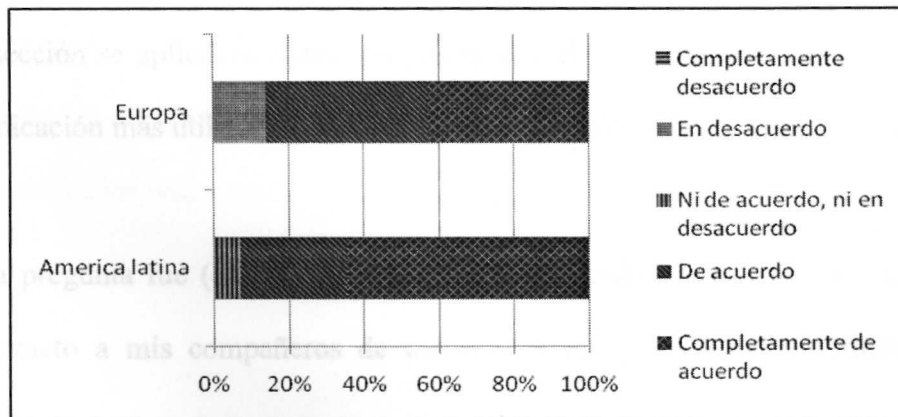


Figura 17. Colaboración entre individuos de diversas nacionalidades e idiomas.

Con los resultados de estas tres preguntas es posible confirmar que los individuos tienen apertura a colaborar con personas que no hablan su misma lengua nativa y que el lenguaje no representa una barrera en la colaboración entre personas de diferentes nacionalidades, edades y géneros.

La siguiente sección de este capítulo muestra los resultados obtenidos de las preguntas enfocadas al uso de los medios de comunicación dentro de una organización transnacional.

5.2 Medios de comunicación usados para la colaboración

Los medios de comunicación representan el canal por el cual es posible que los individuos puedan colaborar. Debido a ello, esta sección incluye preguntas que analizan el uso de los medios de comunicación en la colaboración dentro de un ambiente multicultural.

Para esta sección se aplicaron cuatro preguntas con el fin identificar cuáles son los medios de comunicación más utilizados dentro de la organización.

La primera pregunta fue (en consiguiente será identificada como pregunta cuatro):
¿Usualmente contacto a mis compañeros de manera directa por medio del teléfono o mensajero?

Los resultados muestran que este medio es muy utilizado por los miembros de la organización respondiendo casi el 100% de los encuestados de forma positiva no habiendo una sola respuesta negativa. (Ver figura 18 partes A, B y C).

Se puede observar que las mujeres no dudaron en responder utilizar este medio de comunicación, mientras que un 10% de los hombres dijeron no estar de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver figura 18 parte A).

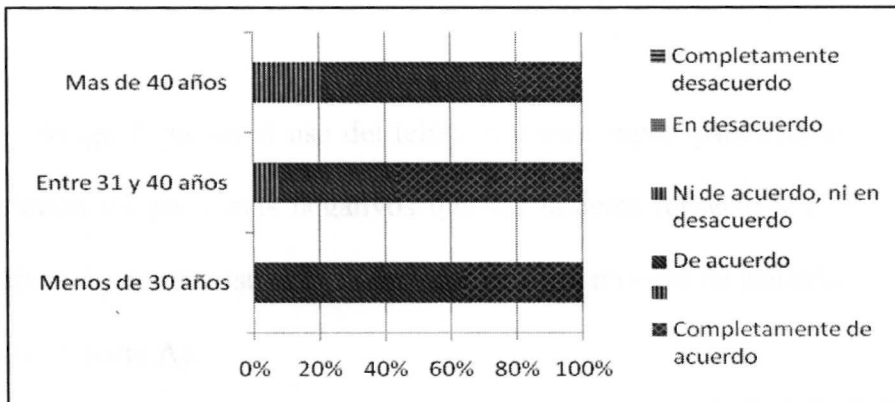
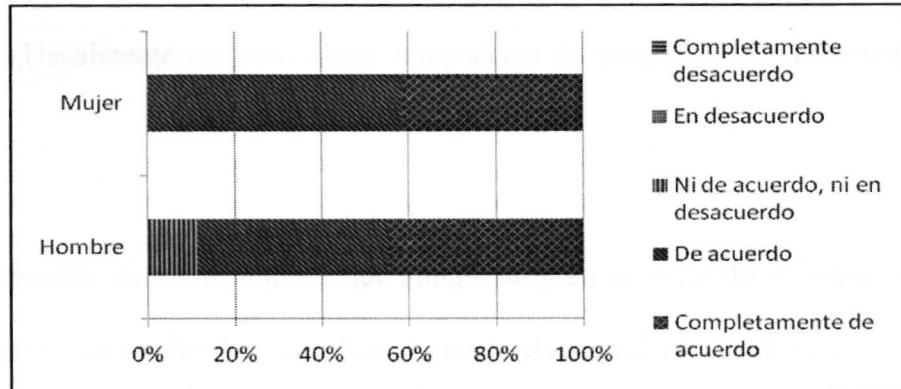
También se observa que entre más jóvenes sean los individuos estos se muestran más seguros respecto al uso del messenger; disminuyendo el porcentaje de respuestas “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. (Ver figura 18 parte B).

Se puede observar esta misma tendencia en los europeos y los latinoamericanos, siendo los latinoamericanos los que no dudaron respecto a su uso como medio de comunicación en la colaboración. (Ver figura 18 parte C).

Con las respuestas obtenidas en esta pregunta se puede observar que existe muy poca variabilidad en cuanto a las respuestas de los encuestados.

Pregunta 4. Usualmente contacto a mis compañeros de manera directa por medio del teléfono o mensajero

Parte A



Parte B

Parte C

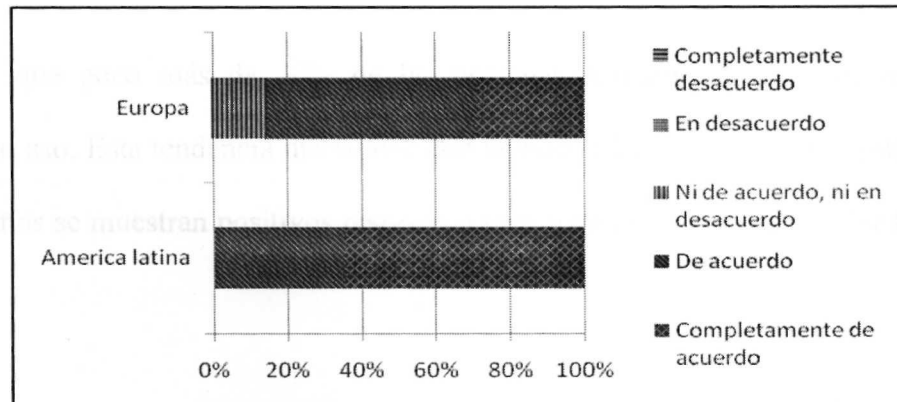


Figura 18. El uso del teléfono o mensajero para colaborar.

La siguiente pregunta aplicada en esta sección sigue la misma temática que la anterior. Busca conocer el uso del correo electrónico para colaborar con personas de diferentes nacionalidades. La pregunta fue (en consiguiente será identificada como pregunta cinco): ¿Usualmente contacto a mis compañeros de manera directa por medio de e-mail?

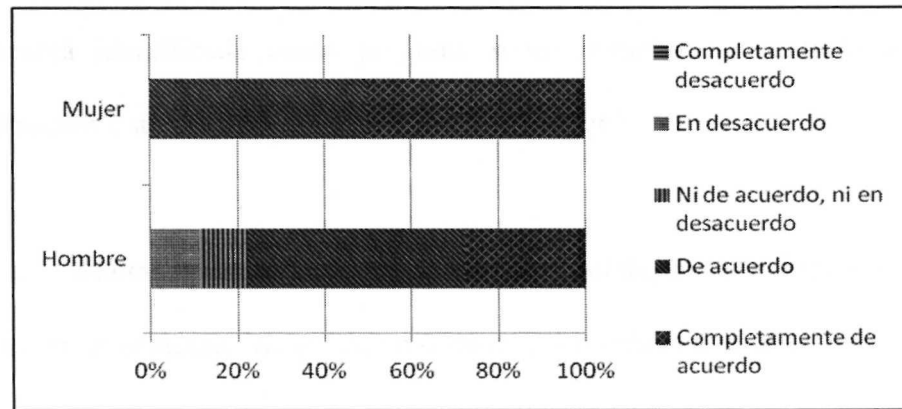
Se puede apreciar en los resultados que aunque la gran mayoría de los encuestados concuerdan en que es un medio de comunicación muy utilizado dentro de la organización; se registra un porcentaje muy bajo de respuestas negativas.

Al igual que en el uso del teléfono o messenger, para esta pregunta los hombres se mostraron un poco más negativos que las mujeres respecto a su uso. Solo un 10% los hombres dijeron no estar de acuerdo y otro 10% no estar de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver figura 19 parte A).

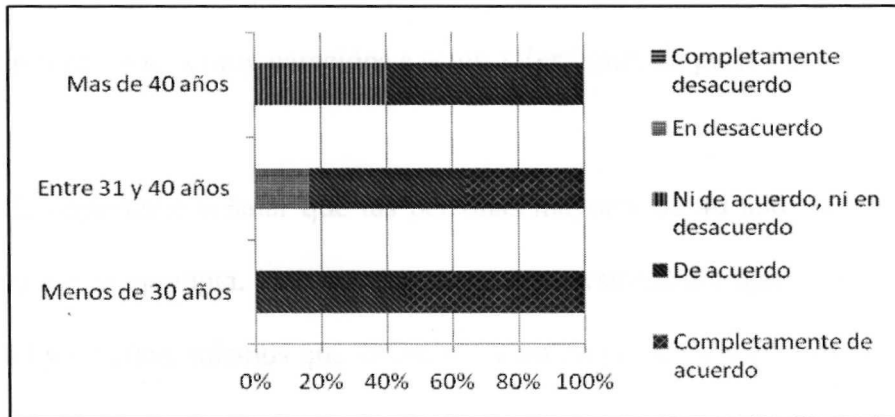
S observa que poco más de 40% de las personas mayores de 40 años mostró inseguridad en su uso. Esta tendencia disminuye con la edad del individuo donde todos los menores de 30 años se muestran positivos respecto a su uso en la colaboración. (Ver figura parte B).

Pregunta 5. Usualmente contacto a mis compañeros de manera directa por medio del e-mail

Parte A



Parte B



Parte C

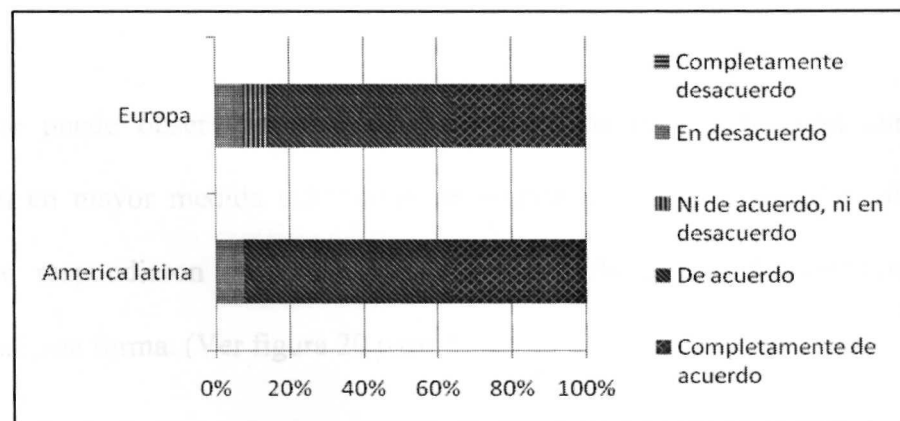


Figura 19. El uso del e-mail para colaborar.

Uno de los medios más ricos en la comunicación y la colaboración es el que se hace de manera presencial cara a cara. La pregunta aplicada para conocer el uso de este canal fue (en consiguiente será identificada como pregunta seis): ¿usualmente contacto a mis compañeros visitándolos o abordándolos en reuniones de trabajo?

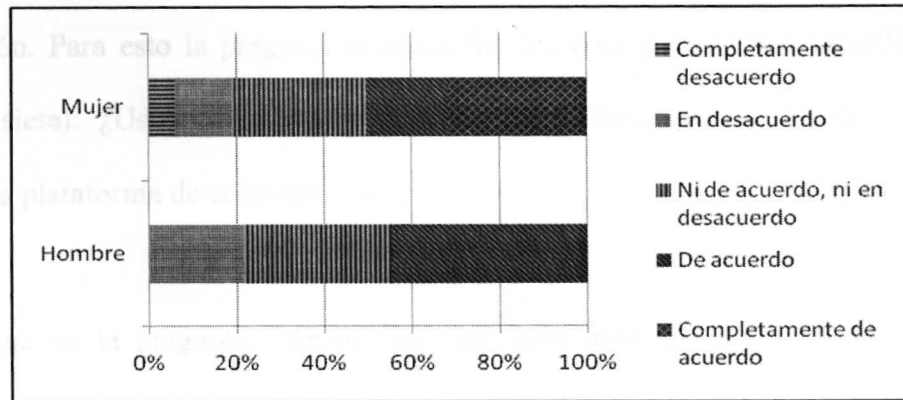
En general, los resultados muestran que esta forma de colaboración es menos común que los presentados anteriormente. Menos de un 45% de los hombres contestaron en forma negativa o insegura respecto a contactar cara a cara a sus compañeros; las mujeres mostraron resultados muy parecidos a estos. (Ver figura 20 parte A).

Es importante señalar que las personas mayores de 40 años respondieron en forma positiva a esta pregunta. Únicamente se muestra resultados negativos en los individuos de entre 30 y 40 años, mismos que se incrementan en los menores de 30 años. (Ver figura 20 parte B).

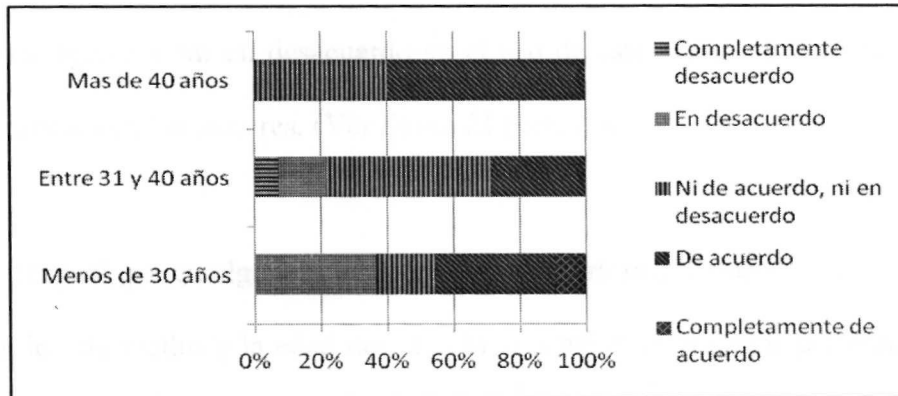
También se puede observar que los latinoamericanos en comparación con los europeos utilizan en mayor medida esta forma de comunicarse siendo un 20% de los europeos lo que respondieron positivamente. Casi un 50% en los latinoamericanos responden de la misma forma. (Ver figura 20 parte C).

Pregunta 6. Usualmente contacto a mis compañeros visitándolos o abordándolos en reuniones de trabajo

Parte A



Parte B



Parte C

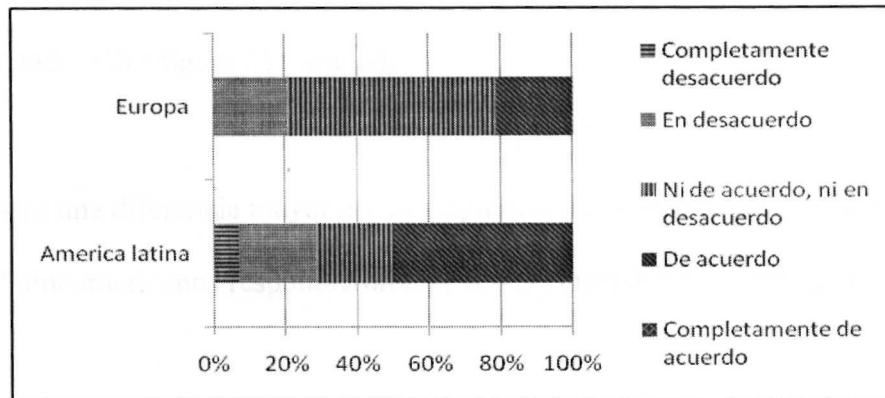


Figura 20. El contacto cara a cara para colaborar.

La última pregunta de esta sección se enfoca en explorar el uso del video-conferencia en la colaboración. Para esto la pregunta aplicada fue (en consiguiente será identificada como pregunta siete): ¿Usualmente contacto a mis compañeros por medio de video-conferencia y/o la plataforma de colaboración?

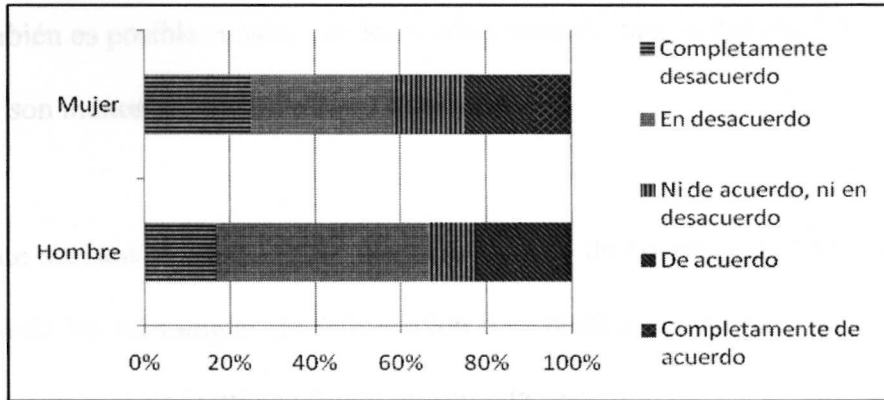
Al igual que en la pregunta anterior, los resultados muestran que esta forma de colaboración es aun menos común que los anteriores presentadas. Más de un 66% de los hombres dijeron estar en desacuerdo en el uso de este medio de comunicación; resultado muy parecido en las mujeres. (Ver figura 21 parte A).

Al igual que en algunas de las preguntas anteriores, se observa una tendencia respecto al uso de este medio y la edad del individuo. Casi el 80% de las personas mayores de 40 años dijeron estar en desacuerdo con su uso, porcentaje que disminuye al ir disminuyendo la edad del encuestado. (Ver figura 21 parte B).

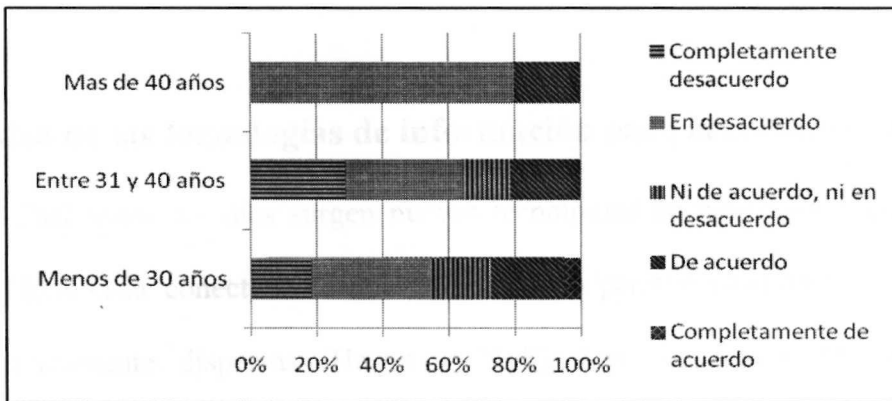
No se muestra una diferencia mayor en las respuestas de europeos y latinoamericanos sin embargo los latinoamericanos respondieron un poco más negativos. (Ver figura 21 parte C).

Pregunta 7. Usualmente contacto a mis compañeros por medio de video conferencia y/o la plataforma de colaboración

Parte A



Parte B



Parte C

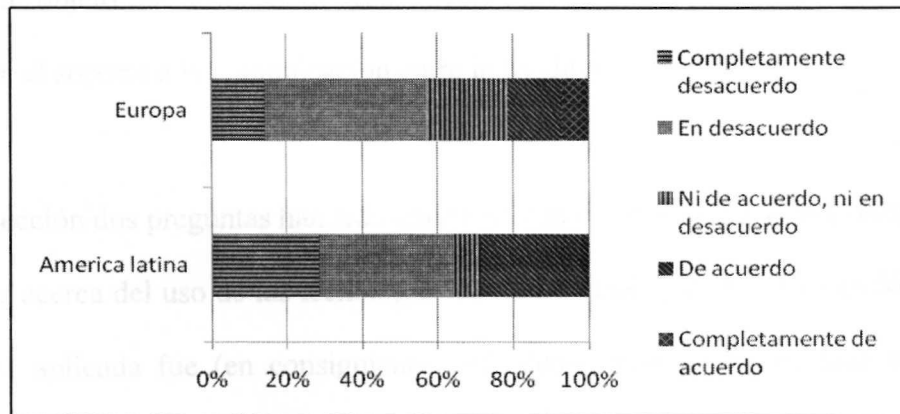


Figura 21. La video-conferencia como medio de comunicación y colaboración.

Con los resultados de estas cuatro preguntas se puede resaltar que los medios más utilizados en la organización son el teléfono, el mensajero y en menor medida el correo electrónico. También es posible señalar que los medios considerados como los más ricos en la comunicación son menos utilizados que los anteriores.

La siguiente sección muestra los resultados obtenidos de las preguntas enfocadas al uso y promoción de las tecnologías de información para colaborar. Los resultados a estas preguntas serán mostrados de la misma forma que en esta sección.

5.3 Uso de las tecnologías de información para la colaboración

Casi todos los días surgen nuevas tecnologías de información que permiten a los individuos estar conectados con el mundo. Esto permite colaborar con personas incluso geográficamente dispersas (Hastings, 2008). Las tecnologías de información en la colaboración son objeto de estudio de este trabajo debido a su importancia en la colaboración y en el soporte a la comunicación entre individuos.

Para esta sección dos preguntas han sido aplicadas con el fin de conocer la percepción de los individuos acerca del uso de las tecnologías de información para la colaboración. La primera pregunta aplicada fue (en consiguiente será identificada como pregunta ocho): ¿Creo que la colaboración puede ser mejorada por medio del uso de las tecnologías de información?

Los resultados a esta pregunta se muestran una diferencia de casi un 20% en las respuestas entre hombres y mujeres; siendo los hombres los que más creen que la colaboración puede ser mejorada por medio del uso de las tecnologías de información. (Ver figura 22 parte A).

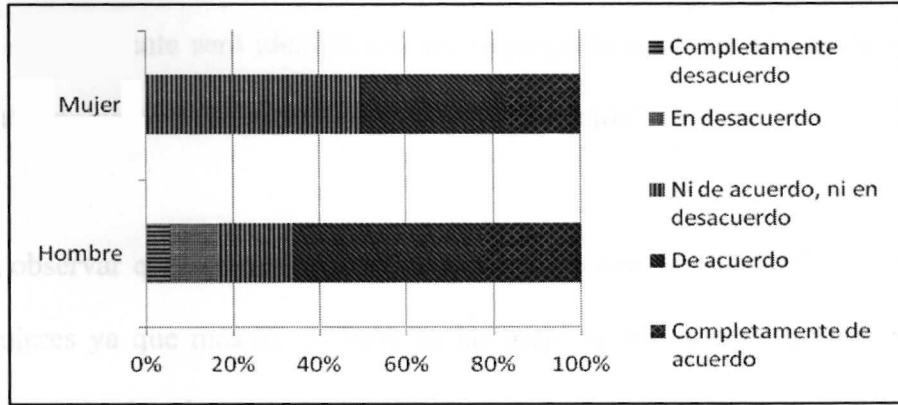
Es posible observar que casi un 60% la gente mayor de 41 años se muestra negativa en esta respuesta lo cual nos dice que no creen que las tecnologías de información puedan mejorar la colaboración. En contraste, se observa que ningún individuo menor de 40 años se mostro negativo en este aspecto. (Ver figura 22 parte B).

Los europeos y los latinoamericanos respondieron de manera similar. Casi un 60% se muestra positivo en sus respuestas. Solo un pequeño porcentaje de ambos contesto de forma negativa. (Ver figura 22 parte C).

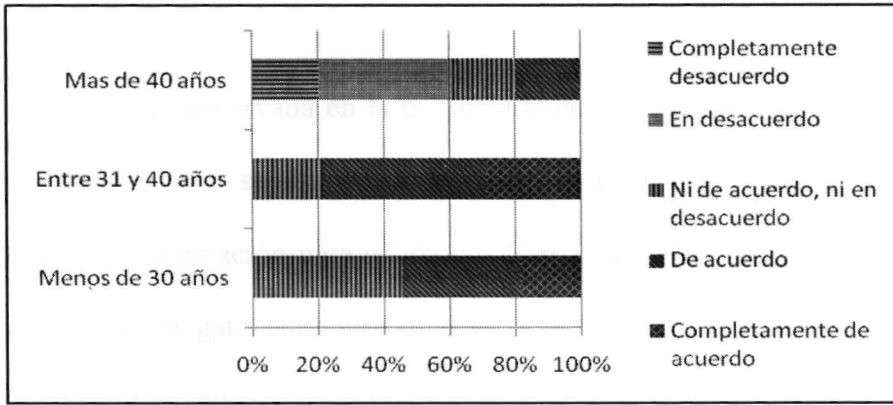
Con estos resultados es posible apreciar una diferencia importante en cuanto a las edades y las tecnologías de información. Los resultados muestran que los individuos menores de 40 años están más convencidos respecto al uso de las tecnologías de información y que estas pueden ayudar a mejorar la colaboración.

Pregunta 8. Creo que la colaboración puede ser mejorada por medio del uso de las tecnologías de información

Parte A



Parte B



Parte C

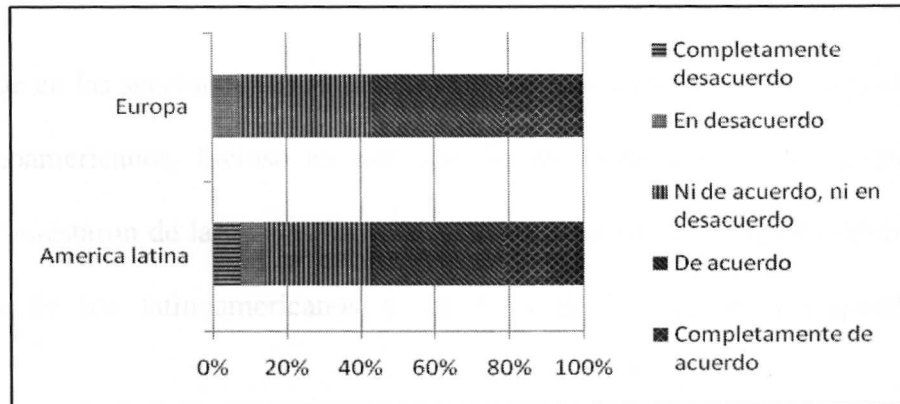


Figura 22. La TI en la colaboración.

La pregunta número dos y última busco identificar si los individuos utilizan y promueven las tecnologías de información para colaborar dentro de la organización. La pregunta fue (en consiguiente será identificada como pregunta nueve); ¿Me gusta usar y promover nuevas tecnologías de información para la colaboración?

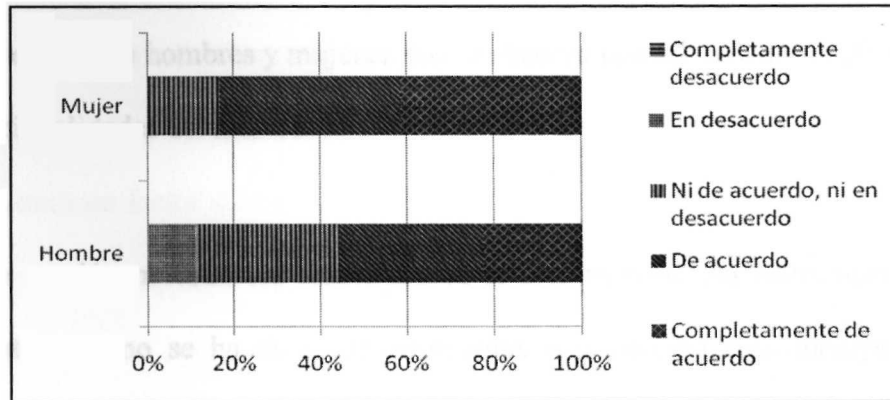
Es posible observar que las respuestas de los hombres son menos positivas que las dadas por las mujeres ya que más de un 80% de las mujeres dijo usarlas y promoverlas contra solo un 58% de los hombres que respondió de esta manera. (Ver figura 23 parte A).

La tendencia observada en la pregunta ocho se repite en esta pregunta. Entre mayor sea el individuo, este se muestra más negativo en cuanto al uso y promoción de las tecnologías de información para colaborar. Cerca del 20% de las personas con más de 40 años se muestran negativas en este sentido; porcentaje que disminuye al disminuir la edad del individuo. (Ver figura 23 parte B).

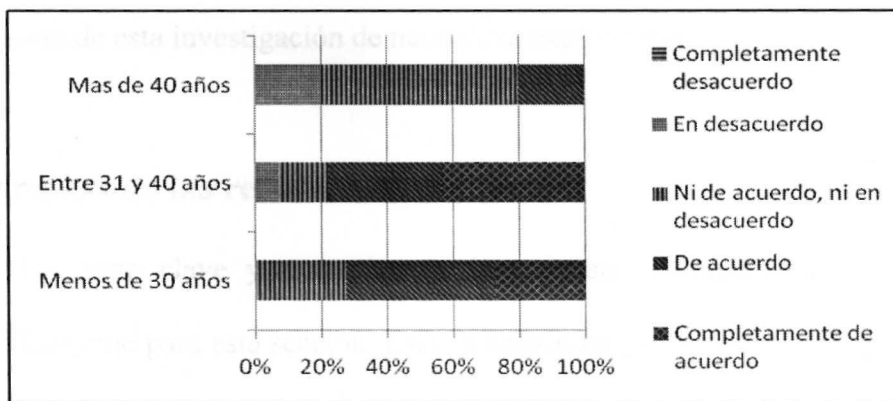
Al igual que en las secciones anteriores los resultados se muestran muy parecidos en europeos y latinoamericanos. Incluso en esta sección parecería que los dos grupos de nacionalidades contestaron de la misma forma sin embargo existe una pequeña diferencia. Cerca del 70% de los latinoamericanos y un 65% de los europeos respondieron positivamente.

Pregunta 9. ¿Me gusta usar y promover nuevas tecnologías de información para la colaboración?

Parte A



Parte B



Parte C

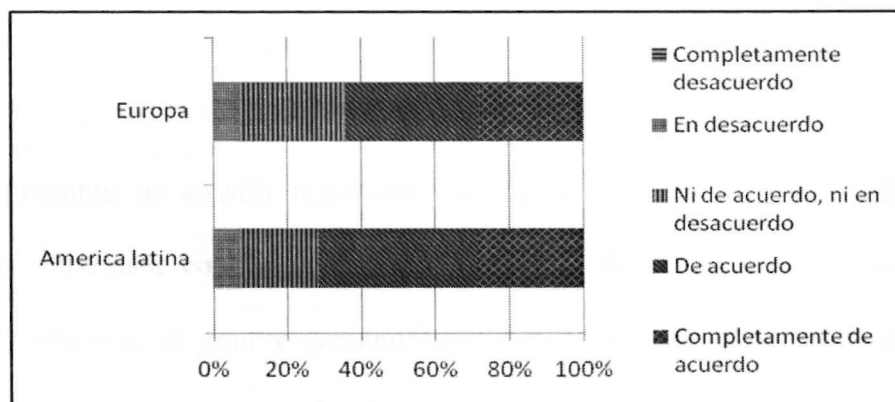


Figura 23. Uso y promoción de nuevas tecnologías de información.

Para concluir esta sección, se puede observar una diferencia significativa entre la percepción de las tecnologías de información entre las personas jóvenes y las personas mayores así como en cuanto hombres y mujeres. No se observó una diferencia significativa en cuanto a las nacionalidades del individuo.

La siguiente sección muestra los resultados de la tercera parte del instrumento de recolección de datos. Como se ha dicho anteriormente, esta sección solo incluye una pregunta abierta. Los resultados se muestran interesantes y ricos en opinión y son parte importante de esta investigación de naturaleza exploratoria.

5.4 Análisis de las recomendaciones

Una parte clave y muy rica de la encuesta fue una pregunta abierta diseñada específicamente para esta sección. Esta se enfocó en preguntar a los empleados, de manera abierta, si se tenía algún comentario o sugerencia para mejorar la colaboración dentro de la organización.

Para esta pregunta no existió restricción alguna ni de valores ni de variables, simplemente fue contestada con la percepción individual de cada persona; con esta pregunta se pudo observar el gran y genuino interés sobre este tema por parte de los encuestados. Cabe mencionar que no todos los empleados contestaron esta pregunta, pero aquellos que lo hicieron se mostraron entusiastas y creativos con sus ideas y comentarios.

Como una forma para presentar los resultados obtenidos en esta pregunta, las respuestas fueron agrupadas en cuatro ideas principales: formalizar los esfuerzos de la colaboración, mejorar las habilidades de comunicación, crear o desarrollar un proceso de colaboración más eficiente y la forma en que se percibe el ambiente donde interactúan diversas culturas como un factor de colaboración. A continuación se describe cada una de estas ideas.

5.4.1 Formalizar los esfuerzos de la colaboración

Algunas personas creen que se deben implementar políticas formales e institucionales referentes al proceso de colaboración. Los encuestados también coinciden con la idea de que estos esfuerzos deben venir desde los niveles superiores y ser movilizados hacia abajo para que todos los empleados lo sigan y se sientan motivados con ello.

Las personas que comparten esta idea incluso explican la importancia en enfocarse en los objetivos del negocio en todos los niveles al mismo tiempo que de los objetivos de cada unidad organizacional. Incluso algunos empleados fueron más allá y recomendaron el uso de iniciativas formales para promover el trabajo en equipo, el individual y la creatividad grupal y con ello generar innovación sin fronteras.

La gente incluso coincide en la importancia de aplicar la colaboración en sus actividades diarias y en la forma en la que se dan y se formalizan las relaciones. Aunque los

empleados piensan que las ideas anteriores son muy importantes, ellos reconocen que no tienen el tiempo suficiente para llevarlas a cabo.

5.4.2 Mejorar las habilidades de comunicación

Debido a que la comunicación tuvo lugar en una organización muy dinámica, no todos los individuos de la organización practican o tienen las habilidades necesarias para comunicarse. Los encuestados comentan la importancia de una comunicación libre, abierta y ágil entre los individuos de todos los niveles. También les preocupa la falta de un lenguaje común y como esto se ha convertido en una barrera cuando ellos tratan de hablar o colaborar.

Para este punto, las personas recomiendan implementar un programa de intercambio donde los individuos puedan ser movidos de un lugar a otro o tener visitas cortas a unidades similares de la compañía ubicadas en diferentes partes del mundo tal como una persona escribió “Visitar o trabajar en diferentes laboratorios o procesos por un corto periodo (días/semana) para conocer diferentes personas y trabajar juntos día a día”.

La gente también cree que las reuniones cara a cara pueden ayudar a mejorar la comunicación y en particular aquellas que pueden ser programadas regularmente. Al mismo tiempo recomiendan tener una política única de comunicación basada en el libre intercambio de ideas y experiencias. En cuanto a esta idea, algunos de los encuestados

remarcaron la importancia de mantener canales de comunicación abiertos a todos los niveles de la organización fomentado desde la alta dirección.

5.4.3 Crear o desarrollar un proceso de colaboración más eficiente

Un concepto particular surgido a partir del análisis de estas respuestas es el de crear o desarrollar un proceso de colaboración más eficiente. La gente expresó la necesidad de usar procesos adicionales para propiciar la colaboración de entre sus compañeros. Los empleados creen que por medio de herramienta de administración de proyectos se pueden fomentar prácticas de colaboración de una manera fácil y rápida además de ayudar a coordinar y a plasmar los compromisos del grupo.

Además, los encuestados identificaron como muy importante el uso de las tecnologías de información actuales para facilitar la comunicación y con ello satisfacer las necesidades individuales y del negocio. De estas respuestas se pudo observar que gran parte de los empleados percibe las herramientas de colaboración utilizadas actualmente como actualizadas y de gran utilidad, así que centran sus recomendaciones en el proceso contextual y complementario de la colaboración.

Parece ser que los empleados tienen una visión holística de la solución pensando no solamente en las habilidades y compromisos de la gente sino que también incluyeron usos creativos y efectivos de la tecnología. De lo anterior se puede recomendar el diseño y la

implementación de procesos adicionales que fomenten la colaboración como agendas electrónicas, herramientas de administración de procesos y wikis.

5.4.4 Percepción sobre el ambiente de diversidad cultural y la colaboración

Finalmente algunos empleados visualizaron la compañía mas como una organización transnacional en lugar de un espacio donde interactúan diversas culturas. Algunas razones dadas fueron la falta de una política formal de colaboración y de la forma en que las personas son trasladadas de un lugar a otro sin el compromiso de compartir su conocimiento o mejorar la competitividad a través de la colaboración.

Agregaron también que el éxito de la colaboración está basado más en las habilidades y objetivos de los individuos que como resultado de una iniciativa holística e integrada por parte de la compañía.

Como se menciona en un inicio, las respuestas fueron abiertas y la pregunta fue pensada sin estructura alguna. La riqueza que genero esta pregunta proviene de la espontaneidad de los encuestados y de la naturaleza anónima del instrumento de recolección de datos.

Capítulo 6. Ideas y conclusiones finales

En este capítulo se presenta la discusión general sobre los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, así como las conclusiones a las que se llegó. Además, incluye el trabajo futuro que puede ser investigado a partir de esta tesis.

A manera de recapitulación, el objetivo de esta tesis fue identificar una posible relación entre algunos elementos de diversidad como el género, edad y nacionalidad y la colaboración entre los individuos dentro de una organización transnacional.

Para lograr ese objetivo se realizaron diversas actividades que van desde la revisión de literatura hasta la recolección y análisis de datos. Un elemento clave en esta investigación fue la aplicación del instrumento de recolección de datos, mismo permitió obtener información importante que posteriormente fue útil al responder las preguntas planteadas en esta investigación.

Este instrumento fue contestado por 30 personas dentro del departamento de investigación y desarrollo de una organización transnacional. Conto con una periodicidad de dos semanas aproximadamente y se envió a manera de invitación a los 80 integrantes del departamento.

La siguiente sección muestra los principales resultados de encontrados en este instrumento y de este trabajo de investigación.

6.1 Resultados generales

En la organización donde se realizó este estudio los resultados obtenidos no muestran evidencia que la diferencia de lenguajes impida la colaboración entre compañeros; siendo casi el 60% de las mujeres y un 50% de los hombres respondieron que les da lo mismo colaborar con personas que hablen su mismo idioma o diferente.

Tampoco se muestra una marcada tendencia a que las personas de una misma nacionalidad se agrupen entre ellas para colaborar. Los resultados muestran que más de un 61% de los encuestados señalan estar en desacuerdo en preferir colaborar con personas de su misma nacionalidad.

Adicionalmente, más de un 85% de los encuestados (hombres y mujeres) dijeron que pueden colaborar bien con personas de cualquier nacionalidad; hablen o no su idioma nativo. Respecto a las edades de los individuos no se observa una diferencia, mostrando un porcentaje cerca de 20% de respuestas negativas respecto a colaborar con personas de cualquier nacionalidad.

Referente los medios de comunicación para colaborar, los resultados muestran relación entre su uso y la diversidad del individuo en la edad, género y nacionalidad.

El messenger (mensajero) y el teléfono destacan como los medios de comunicación más utilizados. En estos medios se observa una tendencia en la cual las personas más jóvenes (menores de 40 años) se muestran más seguras respecto a su uso; a diferencia de las personas mayores (más de 40 años).

El mail es un medio que también se utiliza mucho para colaborar aunque no tanto como los anteriores. Se observa que casi un 40% de los mayores de 40 años mostraron inseguridad respecto a su uso.

La colaboración cara a cara es un medio de comunicación que no es utilizado tanto por los jóvenes menores de 30 años y si muy utilizado por los mayores de 40 años. También se observa que las personas de origen latinoamericano se muestran un negativos en cuanto al uso esta forma de comunicarse; a diferencia de los europeos que se muestran un poco más positivos.

Para finalizar esta sección, Es posible afirmar que si existe una relación entre la edad y el género y no respecto a la nacionalidad del individuo en cuanto al uso y promoción de tecnologías de información para la colaboración.

Lo anterior es porque se observa una diferencia significativa entre las preferencias de las personas jóvenes (menos de 40 años) y las mayores en cuanto al uso y promoción de la tecnología para colaborar; las personas jóvenes son más entusiastas en cuanto al uso y

promoción de las tecnologías de información siendo casi el 70% los que dijeron si utilizarlas; contrario de los mayores en donde casi un 60% dijeron no utilizarlas.

Respecto al género, los hombres se muestran un poco más seguros que las mujeres respecto a su uso y promoción de las tecnologías de información para colaborar. A pesar de ello, ambos se muestran positivos. En la nacionalidad de los individuos no se observa que un grupo de nacionalidades promueva o use más que otra las tecnologías de información.

6.2 Conclusiones

De acuerdo al marco teórico el autor Schermerhorn et al., (2008) menciona que uno de los problemas mas comunes en la comunicación multicultural es el idioma. Para la organización observada, donde los 30 encuestados hablan 7 idiomas diferentes, se observó que no hay evidencia concluyente sobre que el idioma represente una barrera para la colaboración entre los individuos.

Esta variación en los resultados y lo que dice el autor se podría explicar debido a que se cuenta con un idioma en común para colaborar. Esta particularidad hace que la colaboración sea posible ya que a pesar de que la mayoría no provienen de países de habla inglesa, el idioma más usado para la comunicación fue el inglés.

Respecto a la diversidad en las nacionalidades (grupos de culturas), los latinoamericanos, al contrario de los europeos, se muestran un poco más positivos en

colaborar con personas de cualquier nacionalidad (cerca del 60%) y que hablen diferente idioma al suyo. Solo un pequeño porcentaje de los latinoamericanos (menos del 12%) contesto estar en desacuerdo con lo anterior.

Respecto a los géneros y el idioma, se presentan resultados muy parecidos entre hombres y mujeres. Finalmente, se puede concluir que no existe una relación entre el género, la edad y la nacionalidad con el idioma siempre y cuando todos los individuos cuenten con un lenguaje en común para colaborar.

Respecto al uso de los medios de comunicación se puede señalar que los adultos mayores de 40 años prefieren colaborar más de manera presencial o cara a cara; caso contrario en los jóvenes menores de 40 años, donde más del 70% son los que respondieron que se les facilita más el uso de medios electrónicos y no tanto los presenciales. Los grupos de nacionalidades (grupos de culturas) y el género de los individuos respondieron de manera similar. De esto es posible decir que no existe una relación entre la nacionalidad y género de los individuos respecto al uso de los distintos medios de comunicación utilizados pero si existe una relación con la edad.

Respecto a las tecnologías de información, las personas mayores de 40 años muestran menor disposición a usarlas como instrumentos de colaboración (aproximadamente el 60%) que el grupo de los menores de 40 años.

Para finalizar, aproximadamente el 70% los hombres respondieron favorablemente que sobre el uso de las tecnologías de información en la colaboración contra un 50% de mujeres que la apoyan. De manera contrastante, más del 80% las mujeres respondieron que las promoverían el uso de las tecnologías contra un 58% hombres que haría lo mismo. Al igual que lo encontrado anteriormente, los individuos de diversas nacionalidades respondieron de manera similar respecto al uso de las tecnologías de información para colaborar.

Con estos resultados es posible decir que no existe una relación entre la nacionalidad y el uso de las tecnologías de información para colaborar pero si existe una relación en cuanto al género y la edad del individuo.

6.3 Trabajo futuro

Debido a lo amplio, interesante y complejo de este tema, existen diversas avenidas para continuar investigando este tema. En primer lugar se propone duplicar el alcance del estudio actual, es decir, realizar de nuevo la presente investigación pero a un mayor número de individuos, e incluso mas organizaciones multinacionales.

Otro trabajo futuro puede ser investigar cada pregunta de investigación por separado. Esto daría la posibilidad de explicar los fenómenos aquí mostrados y explicarían la causa raíz de cada uno de ellos.

Además de las propuestas anteriores, es posible ampliar el marco de investigación incluyendo algunos otros factores culturales; esto daría la posibilidad de obtener resultados aun más completos. Con este estudio también será posible elaborar un marco de referencia que pueda ser utilizado para manejar la diversidad en las organizaciones transnacionales.

Desde luego pude haber muchas otras maneras de abordar este tema de investigación, pero las propuestas anteriores pudieran hacerse en un corto plazo, arrojando resultados satisfactorios, interesantes y útiles para las organizaciones transnacionales (las cuales presentan la multiculturalidad como un reto diario), para los estudiosos de esta área de conocimiento y para aquellas personas que les interese conocer más acerca de la diversidad de los individuos y la colaboración.

Capítulo 7. Bibliografía

- affairs, B. (2010). Dealing with Multilingual Workplace Continues to be HR Challenge. *HRFocus* , 13 - 15.
- Allison, M. T. (1999). Organizational barriers to diversity in the workplace. *Journal of leisure research* , 31 (1), 78 - 101.
- Allison, M. T., & Schneider, I. E. (2000). *Diversity & the Recreation Profession: Organizational Perspectives*. PA: Venture Publishing, Inc.
- Blanco, S. (02 de Junio de 2002). *Redes y Trabajo Colaborativo*. Recuperado el 7 de Febrero de 2011, de Redes y el trabajo colaborativo entre profesores: http://users.servicios.retecal.es/sblanco2/html/redes_y_trabajo_colaborativo.HTM
- Chini, T. C. (2004). *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations* . Chippenham, Great Britain: MacMillan.
- Gundiling, E. (2003). *Working globe smart 12 people skills for doing business across borders*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Hastings, R. (2008). Collaborating Across Time Zones. *Computers in Libraries* , 16-19.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hofslede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of management executive* , 77-100.
- Hsu, B.-F., Chen, W.-Y., Wang, M.-L., & Yu, H.-Y. (2007). How Human Resource Practices Impact Knowledge Sharing in R&D Teams. *PICMET 2007 Proceedings* , 2618 - 2625.

- Jameson, D. A. (2007). Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication. *Journal of Business Communication* , 199-235.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline teams. *Harvard business review* , 111 - 120.
- Kern, E.-M., & Kersten, W. (2007). Framework for internet-supported inter-organizational product development collaboration. *Journal of Enterprise Information Management* , 562 - 577.
- Lavaty, S., & Kleiner, B. (2001). Managing and understanding the French employee. *Management Research News* , 45-48.
- Laycock, M. (2005). Collaborating to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations. *The learning organization* , 12 (6), 523 - 538.
- Palacios, M. V. (2006). *Colaboracion organizacional características y tipología*. Mexico DF: Universidad Autonoma Metropolitana.
- Post, C., & DiTomaso, N. (2004). Workforce diversity: why, when, and how. *Research in the sociology of work* , 14, 1 -14.
- Salinas, J. (1998). *Redes y desarrollo profesional del docente: Entre el dato serendipiti y el foro de trabajo colaborativo*. Recuperado el 7 de febrero de 2011, de http://users.servicios.retecal.es/sblanco2/html/redes_y_trabajo_colaborativo.HTM
- Samovar, L., Porter, R., & Jain, N. (1981). *Understanding intercultural communication*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Schermerhorn, Hunt, & Osborn. (2008). *Organizational Behavior*. Danvers Massachusetts: John Wiley & Sons, Inc.

- Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal* , 13 (4), 296-315.
- Slater, J. J. (2006). Creating Collaboration: from isolationism to community. *International Journal of Education Management* , 20 (3), 215 - 223.
- Strunz, K., Yokoyama, A., & Palma Behnke, R. (2003). Collaboration is key internationally. *IEEE power & energy magazine* , 50 - 55.
- Tellioglu, H. (2008). Collaboration Life Cycle. *IEEE Computer society* , 357 - 366.
- Van den Born, F., & Peltokorpi, V. (2010). Language policies and communication in multinational companies. *Journal of Business Communication* , 97 - 118.
- Watson, W. (1993). Cultural diversity's impact on interaction processes and performance. *Academy of Management Journal* , 16.
- Winkler, V. A., & Bouncken, R. B. (2009). Cultural Diversity in Global Innovation Teams: Linking Effects of Cultural Diversity to the Innovation Process. *Portland International Center for Management of Engineering and Technology* , 2284 - 2291.

Apéndice A. Encuesta

Instructions:

This is a part of an internal research focused on collaboration and interaction in a multicultural work environment. By collaboration we defined the process to create something with more than one people involved and/or the informal interaction process among individuals to advice, provide help or share knowledge. We ask you please answer this survey that is organized in two parts.

1. The first part (P1) contains eight questions related to your personal data
2. The second part (P2) includes eleven topics or questions in which you might choose a response on the scale of 1 to 5 where:

1 – Strongly Disagree, 2 – Disagree, 3 – Neither Agree nor Disagree, 4 – Agree, 5 – Strongly Agree

As you proceed with the survey, your work is automatically saved when you move correctly to your next screen. If you want to leave and continue later, you can exit only by closing your current browser screen (from the questionnaire), you can continue answering later if you enter in the same way you did before and from the same point, by clicking the link on the message your received in the same browser. The next time you get into the survey you will continue from this point. Please remember that this survey expires on 19/November/2010,

we appreciate your answering before that date. Answering this survey would take around 25 minutes or less.

Note: At the beginning of each question you will find the part of the survey in which you are and the question that you are answering. Example P1-Q1/5. Use the same browser to continue answering the survey.

Section 1. Personal Information Block

P1-Q1/6 Please select your Gender

- Male
- Female

P1-Q2/6 In the following ranges, please select your age

- Less than 25
- Between 26 and 30
- Between 31 and 35
- Between 36 and 40
- Between 41 to 45
- Between 46 to 50
- Between 51 to 55
- More than 55

P1-Q3/6 Please type the country from your current nationality

P1-Q4/6 Please type your actual location

P1-Q5/6 Please type your native language

P1-Q6/6 Please type other languages that you speak

Section 2. Questions Block

P2-Q1/3 Regard collaboration and languages...

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1. you collaborate well with people from any other nationality regardless they speak or not you language	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. collaboration works nicely even between people geographically dispersed who speak different languages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. you prefer to collaborate with people who speak you own language regardless their nationality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P2-Q2/3 I usually work and communicate with other people...

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1. Directly by phone or e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Directly by e-mail or messenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Through a visit from the person requiring help, or I being approached in work meetings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. By organizational collaboration platform and/or video conference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P2-Q3/3 Regard information's technologies to collaborate...

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1. I think can be improved it by using information technologies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. likes to use and promote information technologies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P3-Q1/1 Please add your comments or suggestions to improve the multicultural collaboration

Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey



30002007421027

<http://biblioteca.mty.itesm.mx>