



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Doctorado en Administración**

**Cultura y Movilidad de Migrantes Latinoamericanos en  
puestos de TIC, caso: Montreal, Canadá.**

**Tesis**

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Doctor en Administración**

**Presenta**  
**Ana Dalia Huesca Dehesa**

**Dirigido por:**  
**Dra. Alejandra Urbiola Solís**

Santiago de Querétaro, Qro; septiembre del 2013



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Doctorado en Administración

**“Cultura y movilidad de migrantes latinoamericanos en puestos de TIC.  
Caso Montreal Canadá”**

Opción de titulación:  
Tesis

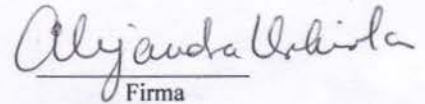
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Doctor en Administración

**Presenta:**  
Ana Dalia Huesca Dehesa


**Dirigido por:**  
Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

SINODALES

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís  
Presidente

  
Firma

Dr. Michel Racine  
Secretario

  
Firma

Dra. Oliva Solís Hernández  
Vocal

  
Firma

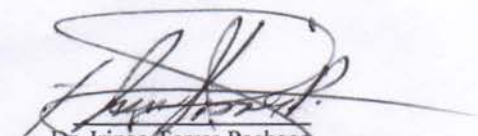
Dra. Minerva Candelaria Maldonado Alcudia  
Suplente

  
Firma

Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García  
Suplente

Firma

  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad

  
Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Septiembre 2013  
México

## RESUMEN

El objetivo central de esta investigación consiste en comprender cómo el aprendizaje de la cultura de gestión quebequense, puede favorecer u obstaculizar la movilidad inter-organizacional o intra-organizacional del inmigrante latinoamericano en puestos de tecnologías de la información y de comunicación (TIC) en la ciudad de Montreal. La importancia de este tipo de puestos, se debe al dinamismo y crecimiento que tienen las TIC en Canadá y en la provincia de Quebec. Y específicamente se busca: a) Entender la percepción, el significado y la reinterpretación (o transformación) que le da el inmigrante latinoamericano con grado universitario o nivel técnico, a ciertas orientaciones culturales y su impacto en dicha movilidad. b) Identificar si la capacitación, particularmente programas de coaching o de mentoría, en los que participa el inmigrante, pueden favorecer dicho aprendizaje, y su posible impacto en su movilidad organizacional. Para esta investigación, la cultura de gestión quebequense se refleja en la cultura de trabajo de las empresas (culturas organizacionales) en las que el inmigrante trabaja. Las orientaciones culturales que son objeto de estudio son: autonomía, comunicación, consenso para evitar el conflicto, igualdad de oportunidades y distancia con respecto a la jerarquía. Bajo esta perspectiva, se recurre a la metodología cualitativa, donde se rescata la percepción del individuo sobre un fenómeno. Se incluyeron los métodos fenomenológico y de historia de vida temática: ambos permiten observar y comprender la interacción entre diversos factores que afectan dicha movilidad; de acuerdo a la subjetividad de las experiencias vividas por los sujetos, en cuanto al fenómeno de su propia movilidad organizacional; así como mostrar las sutilezas culturales y los ajustes que hace el inmigrante, dadas las diferencias culturales entre la cultura de gestión quebequense y el bagaje cultural latinoamericano, que traen consigo los participantes de este estudio.

**Palabras claves:** aprendizaje, orientaciones culturales, cultura de gestión quebequense, movilidad organizacional del inmigrante, bagaje cultural del latinoamericano, comunicación intercultural, capacitación.



SECRETARÍA  
ACADÉMICA

## SUMMARY

The main objective of this study is to understand how the learning of the Quebecois management culture can foster or hinder the inter- or intra-organizational mobility of the Latin American immigrant in positions of Information and Communications Technologies (ICT) in the City of Montreal. The importance of this type of position is due to the dynamics and growth of ICT in Canada and in the province of Quebec. This research specifically seeks: a) to understand the perception, meaning and reinterpretation (or transformation) the Latin American immigrant with a bachelor's or technical degree gives to certain cultural orientations and their impact on mobility; b) to identify whether or not training, particularly coaching or mentor programs in which the immigrant participates, can foster such learning, as well as their possible impact on organizational mobility. In this study, the Quebecois management culture is reflected in the workplace culture of the enterprises (organizational cultures) where the immigrant works. The cultural orientations studied are: autonomy, communication, consensus for avoiding conflicts, equal opportunities and distance regarding the hierarchy. In accordance with this perspective, the qualitative methodology was chosen because this approach permits individual perceptions regarding a phenomenon. Included are the methods of phenomenology and a history of the immigrant's life. Both allow for the observation and understanding of the interaction between different factors affecting mobility; in accordance with the subjectivity of the experiences of the subjects related to the phenomenon of his/her own organizational mobility, as well as showing the cultural subtleties and adjustments the immigrant makes given the cultural differences between the culture of Quebecois management and the Latin American cultural background that the participants in this study bring with them.

**(Key words:** Learning, cultural orientations, Quebecois management culture, organizational mobility of the immigrant, Latin American cultural background, intercultural communication, training)



SECRETARÍA  
ACADÉMICA

## AGRADECIMIENTOS

A mis co-directores de tesis: Alejandra Urbiola Solís y Michel Racine, por su disposición, ayuda y escucha a lo largo de este trabajo, sobre todo por alentarme y acompañarme en este proceso de crecimiento. Gracias por los matices que dan a mi trabajo.

A Sébastien Arcand, por haber sido mi co-director de tesis los dos primeros años del doctorado, por sus sabios consejos y por impulsarme a comenzar el doctorado.

A Guy Drudi, por haber sido mi mentor en gestión de la diversidad cultural, y porque gracias a una de nuestras conversaciones, pude elegir el tema de la movilidad organizacional como corazón de la tesis doctoral. A Susana Díaz, *coach* profesional quien me acompañó igualmente en la elección de hacer el doctorado y que con sus consejos me ayudó a valorar mis esfuerzos.

Al Gobierno de Canadá, por la beca que obtuve de agosto a diciembre del 2011, y a la ARUC (Alianza de Investigación Universidades-Comunidades) por la subvención otorgada de marzo a noviembre 2012, que me permitieron concretar este proyecto.

A los participantes de este estudio, por su colaboración en tiempo y experiencias compartidas. Gracias por abrirme el espacio de conocerlos mejor y por su confianza en que esta tesis transmita vivencias y consejos esenciales para otros inmigrantes y empresas con sede en Montreal.

A los sinodales y evaluadores de esta investigación, por sus sugerencias significativas en la mejora del contenido. Gracias por su paciente lectura.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
1. INTRODUCCIÓN	17
1.1. Preguntas de investigación	22
1.2. Proposición	24
1.2.1. Definición de variables	25
1.3. Alcances y limitaciones del proyecto de investigación	29
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	33
2.1. Contexto canadiense en inmigración	38
2.1.1. Política multicultural de Canadá	41
2.2. Programas en empleo para mejorar la inserción de inmigrantes, mercado de trabajo quebequense	44
2.3. Inmigrantes calificados en el contexto canadiense y quebequense	46
2.3.1. Subutilización de inmigrantes calificados	47
2.4. Inmigrantes calificados y barreras en empleo en Montreal	49
2.5. Importancia de los inmigrantes latinoamericanos y barreras en empleo	55
2.6. Descripción de inmigrantes latinoamericanos en Quebec, caso Montreal	60
2.7. Definición del sector de las TIC	65
2.8. Tendencias en empleo de las TIC en Canadá	67
2.9. Tendencias en empleo de las TIC en Quebec	69
2.10. Situación en empleo de inmigrantes en las TIC	71
3. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.1. Nociones de cultura organizacional y su dimensión simbólica	75
3.1.1. Cultura	76
3.1.2. Orientaciones culturales	77
3.1.3. Dimensión simbólica de la organización	82
3.2. Historia de los estudios sobre la diversidad en las organizaciones	86
3.3. Historia de la gestión intercultural	93

3.4. Comunicación intercultural	96
3.5. Movilidad organizacional	104
3.6. Individuo, organización y carrera	112
3.7. Desarrollo de la carrera en inmigrantes	115
3.7.1. Movilidad organizacional y orientación hacia ciertos valores culturales	120
3.7.2. Noción de aculturación en la transición de carrera de inmigrantes	122
3.7.3 Factores organizacionales que favorecen la movilidad del inmigrante	123
3.8. Capacitación y transmisión de la cultura organizacional	127
3.8.1. Aprendizaje intercultural	132
3.8.2. Mentoría	139
3.8.3. Uso de redes sociales en las organizaciones, a través de mentores	141
3.8.4. <i>Coaching</i>	143
3.9. Gestión de negocios en Canadá	145
3.10. Gestión de negocios en Quebec	155
3.10.1. Rasgos culturales del gestor quebequense	160
3.11. Gestión de negocios en América Latina	167
3.12. Gestión de negocios en México	173
3.13. Gestión de negocios en Argentina	182
3.14. Gestión de negocios en Brasil	185
4. PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS GENERALES	191
4.1. Metodología: fenomenología	194
4.2. Metodología: Historia de vida temática	203
4.3. Técnica: entrevista	208
4.3.1. Aplicación de la entrevista al fenómeno de movilidad organizacional	211
4.4. Trabajo de campo	215
4.4.1. Clasificación de las organizaciones	226
4.4.2. Composición de la muestra, por género y país de origen	226
4.5. Confiabilidad y validez	227
4.6. Trayectoria profesional de migrantes latinoamericanos en puestos de TIC en Montreal	230
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	262
5.1. Aprendizaje de la cultura de gestión quebequense	263
5.1.1. Autonomía	270

5.1.2. Comunicación en los idiomas oficiales de Canadá	273
5.1.3. Comunicación con superiores o colegas	277
5.1.4. Comunicación informal con colegas: separación del trabajo de la vida personal.....	279
5.1.6. Igualdad de oportunidades	287
5.1.7. Percepción de favoritismo	294
5.1.8. Distancia jerárquica	297
5.2. Bagaje cultural del inmigrante de origen latinoamericano	299
5.3. Capacitación formal sobre la cultura de gestión quebequense	302
5.4. Movilidad inter o intra organizacional del inmigrante latinoamericano en puestos de TIC	308
5.5. Otros factores de movilidad significativos	312
5.5.1. Valorización de: certificaciones internacionales, especialización y capacitación continua	312
5.5.3. Factores individuales	318
5.5.4. Factores contextuales	320
5.5.5. Factores organizacionales	321
5.5.6. Aprendizaje informal	322
5.6. Conclusiones y reflexiones finales	325
CONCLUSIÓN	339
REFERENCIAS	344
APÉNDICES	372



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
2.1. Estadísticas de inmigrantes calificados en Quebec	50
2.2. Barreras en empleo vividas por inmigrantes calificados	51
2.3 Barreras que enfrentan inmigrantes latinoamericanos en Canadá	59
2.4. Factores positivos que favorecen el éxito profesional de inmigrantes latinoamericanos en Canadá	59
2.5. Subsectores del sector de TIC en Quebec	66
2.6. Organizaciones en TIC, de acuerdo al SCIAN	66
2.7. Previsiones de las TIC en Quebec (2011 al 2016)	70
2.8. Previsiones en puestos de TIC en Quebec (2011 al 2016)	70
2.9. Profesiones en TIC según la CNP de Quebec	73
3.1. Orientaciones culturales	81
3.2. Formas de transmisión de orientaciones culturales	85
3.3. Evolución histórica de la gestión de la diversidad cultural	89
3.4. Evolución histórica de la gestión de la diversidad cultural (continuación)	90
3.5. Dimensiones de Hofstede	98

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
3.6. Inventario de valores de Schwartz	99
3.7. Orientaciones culturales en los negocios	100
3.8. Situación de los inmigrantes profesionistas en Canadá (2003)	116
3.9. Barreras individuales en el desarrollo de la carrera en inmigrantes mexicanos	118
3.10. Barreras grupales en el desarrollo de la carrera en inmigrantes mexicanos	119
3.11. Barreras contextuales en el desarrollo de la carrera en inmigrantes mexicanos	119
3.12. Factores organizacionales y movilidad de inmigrantes	124
3.13. Factores organizacionales y movilidad de inmigrantes (continuación)	125
3.14. Factores individuales y movilidad de inmigrantes	126
3.15. Definición de mentoría y de <i>coaching</i>	134
3.16. Diferencias entre mentoría y <i>coaching</i>	135
3.17. Usos de la capacitación en gestión de la diversidad cultural	137
3.18. Objetivos de un programa de mentoría	140
3.19. Estudio de Punnett, en base al modelo de Hofstede: ejecutivos anglófonos y francófonos del Gobierno Federal, Ottawa	161

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
3.20. Estudio de Su y Lessard, en base al modelo de Hofstede: ejecutivos de grandes empresas francófonas	162
3.21. Valores culturales de Latinoamérica	173
3.22. Características de la identidad mexicana, impacto en la cultura de trabajo	175
3.23. Características de la identidad mexicana, impacto en la cultura de trabajo (continuación)	175
3.24. Rasgos de la gestión argentina	183
3.25. Gestión de negocios en México, Argentina y Brasil	190
4.1. Cinco dimensiones para analizar un fenómeno	197
4.2. Etapas del análisis de datos, según el enfoque fenomenológico	202
4.3. Etapas del análisis de datos, según el enfoque fenomenológico (continuación)	203
4.4. Tipos de investigación narrativa	205
4.5. Elementos para la comprensión de la entrevista cualitativa	209
4.6. Definición de movilidad organizacional	213
4.7. Metodología y proceso de análisis de la información	218
4.8. Proceso del análisis de la información	220

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
4.9. Proceso del análisis de la información (continuación)	221
4.10. Proceso del análisis de la información (continuación)	222
4.11. Proceso del análisis de la información (continuación)	223
4.12. Unidades de análisis emergentes	223
4.13. Unidades de análisis emergentes (continuación)	224
4. 14. Desafíos del investigador, durante las entrevistas	225
4.15. Composición de la muestra, por género y país de origen	227
4.16. Perfil de participante 1	232
4.17. Perfil de participante 1	233
4.18. Perfil de participante 2	234
4.19. Perfil de participante 3	235
4.20. Perfil de participante 4	236
4.21. Perfil de participante 4 (continuación)	237
4.22. Perfil de participante 5	238
4.23. Perfil de participante 6	239
4.24. Perfil de participante 7	240

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
4.25. Perfil de participante 8	241
4.26. Perfil de participante 8 (continuación)	242
4.27. Perfil de participante 9	243
4.28. Perfil de participante 10	244
4.29. Perfil de participante 11	245
4.30. Perfil de participante 11 (continuación)	246
4.31. Perfil de participante 12	247
4.32. Perfil de participante 12 (continuación)	248
4.33. Perfil de participante 13	249
4.34. Perfil de participante 13 (continuación)	250
4.35. Perfil de participante 14	251
4.36. Perfil de participante 15	252
4.37. Perfil de participante 15 (continuación)	253
4.38. Perfil de participante 16	254
4.39. Perfil de participante 17	255
4.40. Perfil de participante 17 (continuación)	256

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
4.41. Perfil de participante 17 (continuación)	257
4.42. Perfil de participante 18	258
4.43. Perfil de participante 18 (continuación)	259
4.44. Perfil de participante 19	260
4.45. Perfil de participante 19 (continuación)	261

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1.1. Ejes de análisis	23
2.1. Conceptos claves: planteamiento del problema y marco teórico	37
2.2. Conceptos claves: planteamiento del problema y marco teórico (continuación)	38
2.3. Flujo de las 10 principales nacionalidades en el 2008	41
2.4. Tasa de empleo de inmigrantes de entre 25 y 54 años con grado universitario	49
2.5. Evolución cronológica de la llegada de latinoamericanos a Canadá	60
2.6. Situación de la mano de obra ligada a las TIC en Quebec	67
2.7. Problemática en reclutamiento y selección de candidatos en puestos de TIC	68
3.1. Problemática adaptativa	76
3.2. Desarrollo de la administración intercultural	94
3.3 Comunicación intercultural	102
3.4. Factores que afectan la movilidad organizacional del inmigrante	105
3.5. Transición de carrera objetiva y subjetiva	107

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
3.6. La movilidad en un ciclo de carrera	108
3.7. Modelos de movilidad en las organizaciones	109
3.8. Factores individuales que moldean su movilidad	109
3.9. Fases de adaptación al cambio en la transición de un puesto a otro	115
3.10. Variables que interactúan en el desarrollo de la carrera de un inmigrante	117
3.11. Proceso de generación del conocimiento en la organización	130
3.12. Niveles del aprendizaje intercultural	132
3.13. Aprendizaje intercultural en los inmigrantes	133
3.14. Características de la cultura de negocios canadiense	151
3.15. Posturas mentales de los cuadriláteros	152
3.16. Rasgos de la cultura quebequense	160
3.17. Rasgos de la gestión quebequense	166
3.18. Rasgos de la gestión mexicana	181
3.19. Rasgos de la gestión brasileña	187
4.1. Conceptos claves de la metodología de investigación	193
4.2. Elementos esenciales de la fenomenología	196



<b>Figura</b>	<b>Página</b>
4. 3. Partes que conforman la esencia de la experiencia	197
4.4. Proceso general para el análisis de la información	203
4.5. Proceso básico para investigaciones narrativas	205
4.6. Factores vitales en la entrevista	209
4.7. Pregunta central de investigación y vínculo a la guía de entrevista	214
4.8. Niveles de análisis de la información	216
5.1. Ejes de análisis	262
5.2. Aprendizaje de las orientaciones culturales y su impacto en la movilidad organizacional del inmigrante	266
5.3. Capacitación formal de la cultura de trabajo quebequense y unidades de análisis emergentes	267
5.4. Falta de adaptación a la diferencia cultural, causa de renuncia a un empleo	281
5.5. Diferencia cultural, que puede repercutir en la credibilidad del inmigrante	315

## 1. INTRODUCCIÓN

La inmigración es uno de los temas más relevantes en las sociedades contemporáneas, ya que la movilidad internacional de las personas que emigran, impacta tanto en la estructura económica y geográfica de su país de origen, produciendo fenómenos como la fuga de cerebros, así como cambios en el individuo que decide emigrar, que implican repercusiones que se pueden observar en sus lazos familiares, carreras profesionales, estrés ante el nuevo país de adopción, duelo por el país que se deja, aprendizaje de nuevos hábitos, impacto en su autoestima, aspectos emocionales, culturales, psicológicos, sociológicos y económicos, entre otros. De igual manera los inmigrantes que llegan al nuevo país de residencia, afectan el ámbito organizacional, social y económico de dicho país. Por ello, para las sociedades abiertas a la inmigración, como es el caso de Canadá, y particularmente para esta tesis, de la provincia de Quebec y de la ciudad de Montreal, la inserción en empleo de inmigrantes es una prioridad. En este sentido, la sociedad se preocupa por generar políticas, programas gubernamentales y/o prácticas organizacionales, que se traducen en la promoción y sensibilización de la integración en empleo de dicha mano de obra.

Por otra parte, para esta tesis resulta útil partir de una noción de base que divide el estudio de la cultura organizacional en dos enfoques: uno macro, que analiza la relación entre la cultura y la estructura organizacional, y otro micro, que investiga las similitudes y diferencias en las actitudes de los administradores de culturas diferentes (Everett, Stening y Longton, 1982, mencionado en Smircich, 1983). Para los fines de esta investigación se estudia el enfoque micro, considerando que la cultura se importa en

las organizaciones a través de sus miembros y se aprenden en la interacción humana, lo que pudiera impactar positiva o negativamente la movilidad del inmigrante.

A la luz de lo anterior, el objetivo central de la investigación consiste en: comprender cómo el aprendizaje de la cultura de gestión quebequense, puede favorecer u obstaculizar la movilidad inter-organizacional o intra-organizacional del inmigrante latinoamericano (sea mujer u hombre) en puestos de TIC (Tecnologías de la Información y de Comunicación), en la ciudad de Montreal.

Y específicamente, como objetivos secundarios se busca en primer lugar: entender la percepción, el significado y la reinterpretación (o transformación) que le da el inmigrante latinoamericano con grado universitario o nivel técnico, a ciertas orientaciones culturales y su impacto en dicha movilidad. Y en segundo lugar: identificar si la capacitación, los programas de *coaching* o de mentoría en los que participa el inmigrante, pueden favorecer dicho aprendizaje, y su posible impacto en su movilidad organizacional.

Entiéndase por orientaciones culturales: la forma de conducirse en una determinada sociedad (Demorgon. 1998, mencionado en Hudon et al. 2008), que se traduce en comportamientos y actitudes más valorados en la interacción humana, y que se derivan de un aprendizaje cultural. Las orientaciones culturales pueden estar influidas por la cultura de negocios local. Para los fines de esta investigación, la cultura de negocios local, se refiere a la cultura de gestión quebequense, que pudiera reflejarse en la cultura de trabajo o en la cultura organizacional de las empresas en las que el inmigrante trabaja en Montreal, entre uno a once años de trayectoria profesional.

Las orientaciones culturales que se escogieron estudiar para saber si impactan la movilidad organizacional del inmigrante, son: autonomía, comunicación, consenso y/o evitar el conflicto, igualdad de oportunidades y distancia con respecto a la jerarquía (Dupuis, 2000). Bajo esta perspectiva, se estudia el fenómeno de la movilidad en inmigrantes latinoamericanos que ocupan puestos en TIC en diferentes sectores de actividad económica (incluyendo las del sector de TIC), con sede en Montreal.

Fundamentalmente se escogió estudiar a los inmigrantes que ocupan dichos puestos, porque tanto en Canadá como en la provincia de Quebec, el mercado laboral en TIC es dinámico y está en crecimiento constante.

La tesis está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo uno: aborda la pregunta de investigación central y las secundarias, la proposición, sus variables, alcances y limitaciones del proyecto.

Capítulo dos: trata el planteamiento del problema, que explica la importancia de la inmigración en Canadá y Quebec, incluyendo la descripción de la comunidad latinoamericana en ambos contextos. Después se describe el sector de TIC y la situación de los inmigrantes en cuanto a su integración en empleo en puestos de TIC, lo que permite estudiar su movilidad organizacional.

Capítulo tres: aborda los planteamientos teóricos de investigación que vinculan los conceptos que forman parte de los ejes de análisis que guían el trabajo de investigación. Dentro del marco teórico se encuentran los siguientes temas: cultura organizacional, importancia y origen de la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones, comunicación intercultural, planeación de carrera en las organizaciones, movilidad organizacional de inmigrantes y su relación con la capacitación formal

(*coaching* y mentoría), dada por las organizaciones o a través de otros organismos que promueven su inserción en empleo.

Posteriormente se explican las orientaciones culturales en contexto laboral canadiense y especialmente quebequense, así como ciertas orientaciones latinoamericanas, en particular de México, Argentina y Brasil, lo que permite entender el bagaje cultural con el que emigran los participantes del estudio. La combinación de la literatura sobre la gestión de negocios canadiense, quebequense y latinoamericana, permiten comprender en el capítulo de resultados y discusión, los ajustes culturales que hace el inmigrante de origen latinoamericano en el contexto quebequense e identificar cómo aprende o integra la cultura de trabajo quebequense a su bagaje cultural y en qué puede repercutir dicho aprendizaje en su movilidad. Igualmente, la literatura consultada sobre la movilidad de inmigrantes y la planeación de carrera en las organizaciones, enriquecen el capítulo de discusión y resultados, ya que los participantes expresan otros factores que influyen en su movilidad y que dependen notablemente de factores individuales, organizacionales y contextuales, tal y como lo demuestra el marco teórico consultado.

Capítulo cuatro: explica la metodología, su pertinencia y relevancia. En la primera parte se expone la fenomenología y la historia de vida temática, como metodologías escogidas para este estudio, que ayudan a reunir y analizar la información necesaria para la investigación cualitativa. En la segunda parte, se aborda la entrevista como la técnica escogida para esta tesis, al final del capítulo se expone la guía de entrevista que comprende los ejes de análisis que corresponden a las preguntas de investigación.

Capítulo cinco: presenta los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, su vínculo con la metodología escogida, las preguntas de investigación, central y secundarias, la proposición y sus variables dependientes e independientes, así como la discusión teórica que respalda y da sentido al análisis de la información, las reflexiones que se desprenden sobre cómo vive el fenómeno de movilidad cada participante y su vínculo con el aprendizaje de las orientaciones culturales escogidas para este estudio. Al final del capítulo se sintetizan las conclusiones y reflexiones esenciales sobre el trabajo de campo y sugerencias útiles que pueden contribuir a la movilidad y retención de la mano de obra inmigrante en TIC.

Finalmente, dado que la autora de esta tesis emigró a Canadá en el 2004, su interés por comprender su propio proceso de integración al mercado laboral en Montreal, la llevó a elegir dicho tema, lo cual implicó un ejercicio continuo de mantenerse objetiva durante la realización de la tesis, para poder observar la subjetividad de los participantes del estudio, tal como lo exige la fenomenología.

La factibilidad de esta tesis fue posible gracias a la obtención de una beca, otorgada por el Gobierno Canadiense (de agosto a diciembre del 2011), y a una subvención otorgada por la Alianza de Investigación Universidades-Comunidades (ARUC), del departamento de Relaciones Industriales, de la Universidad Laval (de marzo a noviembre del 2012), bajo la co-dirección de tesis de Michel Racine, profesor e investigador de dicho departamento.

### 1.1. Preguntas de investigación

A continuación se presentan las preguntas de investigación, la central y dos secundarias, que guiaron el estudio y que se abordan en la introducción de la tesis como objetivos de investigación. Cabe señalar que los objetivos de investigación son fundamentales en cualquier estudio, “*ya que son los puntos de referencia que guían el desarrollo de una investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos*” (Rojas, 1991, p.55).

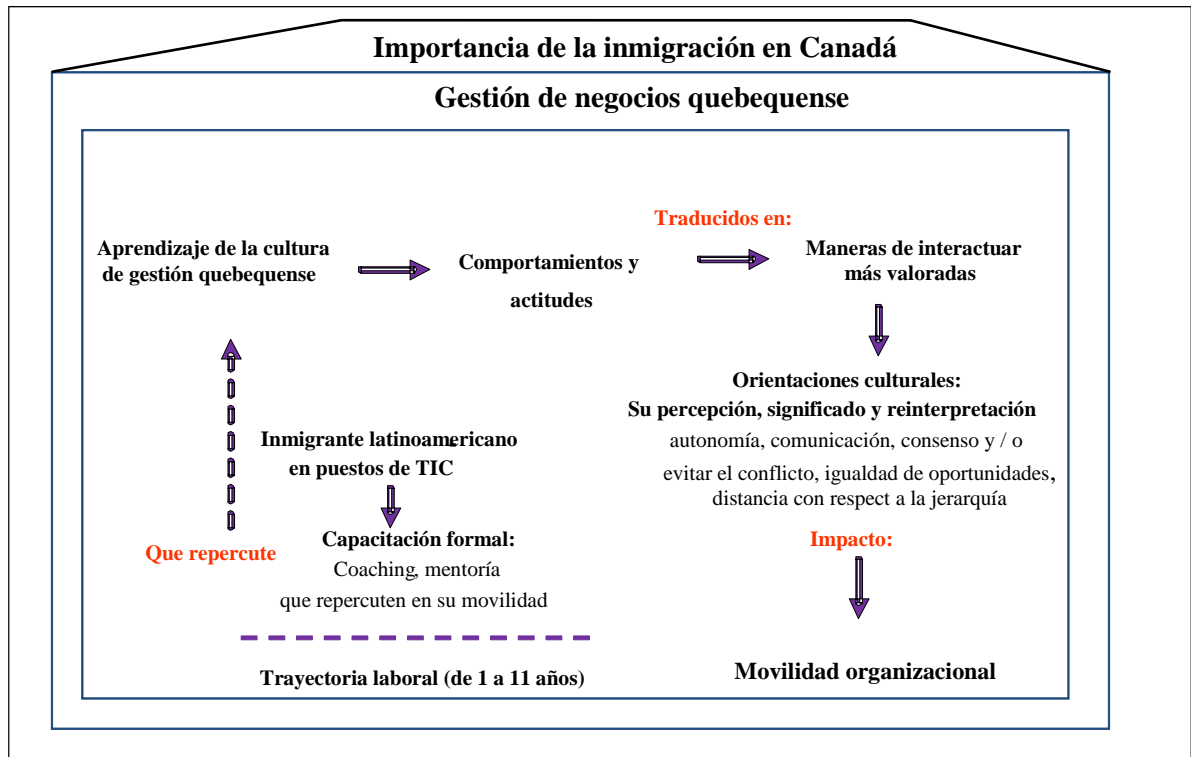
Pregunta central de investigación: ¿de qué manera el aprendizaje de la cultura de gestión quebequense se relaciona con la movilidad inter-organizacional o intra-organizacional del inmigrante latinoamericano en puestos de TIC, en la ciudad de Montreal?

Pregunta secundaria de investigación: ¿cuál es el significado y la reinterpretación (o transformación) que el inmigrante con grado universitario o técnico, hace de las orientaciones culturales (autonomía, comunicación, consenso y/o evitar el conflicto, igualdad de oportunidades y distancia con respecto a la jerarquía) y su impacto en la movilidad organizacional?

Pregunta secundaria de investigación: El aprendizaje de la cultura de gestión quebequense ¿está ligado a la capacitación formal que el inmigrante recibe en cuanto a la cultura local y ésta, puede jugar un rol importante en la movilidad inter-organizacional o intra-organizacional? La capacitación formal comprende: el *coaching* y programas de mentoría (*mentoring*).

En la figura 1.1 se observan los ejes de análisis, que son los pilares sobre los cuales se investigó y que forman de las preguntas de investigación, tanto de la central como de las secundarias.

Figura 1.1. Ejes de análisis



Fuente: Elaboración propia.

En esta figura se observa que un eje de análisis central es el aprendizaje de la cultura de gestión quebequense, que se define como: el aprendizaje que hace el individuo de la cultura de trabajo quebequense, la cual, está influida por la cultura de negocios local, que recibe influencias tanto de la cultura de negocios canadiense y norteamericana, por su cercanía geográfica, los intercambios comerciales con los Estados Unidos de Norteamérica (Dupuis, 2000); la historia y la posición geográfica de la misma provincia, como de las culturas organizacionales, de compañías nacionales (NAL) o multinacionales (MULTINAL), que permean las prácticas organizacionales de las empresas en las que trabajan los participantes, que son objeto de este estudio. Por tanto, el aprendizaje que el inmigrante puede hacer con respecto a la cultura de gestión quebequense, implica adquirir o modificar comportamientos y actitudes que se valoran



en dicha sociedad y que pueden tener un impacto en su inserción en empleo y en su movilidad organizacional.

Las maneras de interactuar en el proceso de aprendizaje cultural entre canadienses e inmigrantes, se pueden observar a través de *orientaciones culturales*, que, como ya se señala en la introducción, son las forma de conducirse en una determinada sociedad (Demorgon. 1998, mencionado en Hudon et al. 2008), o bien se pueden definir como el conjunto de opciones que tiene una persona para comportarse o actuar de cierta manera, dándole más peso a ciertas características que a otras. Por ejemplo, cuando en una organización se le da más peso a la autonomía que a la interdependencia, según lo requiera la naturaleza del puesto, se habla de una *oscilación o adaptación* que hace el individuo más hacia la autonomía que a la interdependencia, o cuando se le da más peso a la comunicación directa que a la comunicación indirecta, según sean los patrones culturales más valorados por una sociedad determinada y en situaciones específicas. En este sentido, la persona tiene una capacidad de adaptación, en la que va a oscilar (o balancearse), es decir va a mostrarse más abierta o cerrada ante ciertas orientaciones (Demorgon. 1998, mencionado en Hudon et al. 2008, p. 8).

## **1.2. Proposición**

Una proposición permite establecer la relación entre los hechos que el investigador aclara en la medida que pueda generar explicaciones claras y precisas sobre el fenómeno que se estudia. Por tanto, la proposición que se formuló para este estudio es: de acuerdo a su trayectoria laboral en Canadá, el inmigrante con grado universitario o técnico, que ha trabajado en puestos en TIC, *le otorga un cierto significado y reinterpreta (o transforma) las orientaciones culturales* (autonomía, comunicación, consenso y/o evitar

el conflicto, igualdad de oportunidades y distancia con respecto a la jerarquía), de acuerdo a su propio bagaje cultural, lo cual impacta en su movilidad inter organizacional o intra inter organizacional.

*Variable dependiente:*

- Movilidad inter organizacional o intra organizacional

*Variables independientes:*

- Trayectoria profesional (en Montreal).
- Aprendizaje de la cultura de gestión quebequense
- Bagaje cultural del inmigrante de origen latinoamericano

### ***1.2.1. Definición de variables***

En esta sección se definen las variables que son objeto de estudio, lo que justifica la pertinencia y delimita la investigación. Sin embargo, la definición de cada orientación cultural, forma parte del planteamiento teórico, que se presenta en el capítulo destinado a este efecto.

*Trayectoria profesional: antecedentes laborales*

La trayectoria profesional se define como el conjunto de experiencias de trabajo que ha tenido el inmigrante y que puede oscilar entre uno a once años<sup>1</sup> de carrera profesional en Montreal. Esto incluye, el tipo de puesto (s) que ha ocupado y sus responsabilidades, con el fin de saber cómo ha evolucionado en su carrera profesional. Lo importante para esta

---

<sup>1</sup> Un estudio efectuado en el 2007 (Estadísticas Canadá, 2007, mencionado en <http://Job diffusion.com>), reveló que los inmigrantes de 25 a 54 años titulares de un grado universitario y que llegaron a Canadá en el curso de los últimos cinco años, eran menos susceptibles de haber tenido un empleo en el 2007 que sus homólogos nacidos en Canadá. Mientras que la situación se mejoró para los inmigrantes que tenían entre cinco y diez años de haberse establecido en Canadá, es decir que los que llegaron entre 1996 y 2001, tenían una tasa de desempleo de 7.3%. ( Estadísticas Canadá, 2006). Por lo anterior esta tesis, al tomar inmigrantes que tienen entre uno y once años de trayectoria profesional en Montreal, permite corroborar lo que las estadísticas indican en lo que se refiere a integración en empleo de inmigrantes calificados. Además de que los participantes de este estudio fueron referidos por la red de contactos profesionales a la que la doctorante pudo acceder.

tesis, es identificar si el individuo a través de su experiencia profesional, pudo desarrollar habilidades, comportamientos y otras maneras de trabajar, que pudieran facilitar su adaptación y aprendizaje de la cultura de trabajo en Montreal, y con ello facilitar su movilidad. También se considera importante su formación académica adquirida en su país de origen y/o en Canadá, ya que forma parte de su trayectoria profesional y ayuda a comprender su fenómeno de movilidad en Montreal.

#### *Aprendizaje de la cultura de gestión quebequense*

Como ya se dijo al inicio del capítulo, éste se define como: el aprendizaje que hace el individuo de la cultura de trabajo quebequense, y que impregna las culturas organizacionales con sede en Montreal. Por tanto, bajo una perspectiva simbólica, la cultura organizacional se define como el conjunto de símbolos y significados compartidos por los miembros de una organización que son portadores de la misma cultura (Smircich, 1983). Esta definición invita a reflexionar sobre la cultura en términos de patrones de significación, que son interpretados de diferente manera por el individuo, pero que a través de ciertos procesos básicos -de interacción humana, verbales y no verbales-, llegan a compartir interpretaciones y significados que dan un sentido a la manera de interactuar y de generar cohesión en el medio laboral del cual forma parte (Smircich, 1983). Por tanto, es importante recordar que: *“el individuo nunca abandona su condición nata a socializar, asumir roles, compartir normas, reproducir esquemas y en resumen a tener y crear una cultura”* (Urbiola, 2009, p. 56), por lo que es imperativo comprender cómo el inmigrante, aprende las orientaciones culturales en su trayectoria laboral.

A la luz de lo anterior, la cultura se puede aprender a través de la observación, la imitación de comportamientos y actitudes que son valorados por el grupo mayoritario. El individuo aprende la cultura organizacional de manera tácita y explícita, con la práctica cotidiana de movimientos, gestos, expresión verbal y no verbal y en la ejecución de su trabajo en interacción con otros, así como a través de manuales para llegar a objetivos precisos. Para profundizar al respecto se invita al lector a consultar la sección: 3.1. Nociones de la cultura organizacional y su dimensión simbólica.

*Capacitación formal sobre la cultura de gestión quebequense: coaching y / o mentoría*

Para fines de esta tesis se contempla la capacitación formal (*coaching* o programas de mentoría), como prácticas organizacionales que puede contribuir al aprendizaje de orientaciones culturales y su impacto en la movilidad organizacional del inmigrante, que le pueden ayudar a tener una mejor integración en el trabajo, en sus relaciones interpersonales y seguridad en sí mismo.

*Movilidad inter organizacional o intra-organizacional*

La movilidad al interior de la organización o entre las organizaciones, tiene que ver con la carrera del individuo, y ésta puede verse desde tres puntos de vista, según Schein (1971):

1. El individuo se mueve en una organización, construyendo perspectivas que le ayudan a avanzar y a tener logros en su trabajo.
2. Los gestores o administradores y las personas que están ya en la organización, consideran el punto de vista de la organización en términos de desarrollo de los recursos humanos y de la movilidad del personal entre departamentos.

3. La carrera es un proceso de transición social que implica la socialización, el aprendizaje, vivir procesos de aculturación y una iniciación o inducción al interior de grupos ya constituidos en las empresas. A su vez, las estructuras y los procesos de una carrera se componen de etapas iniciales que crean posiciones y estatus terminales o transitorios y que implican procesos psicológicos y organizacionales (Schein 1971, citado por Drudi, 2000).

El individuo se puede mover al interior de una organización o dentro de un sector de actividad, cambiar de una empresa a otra y cada carrera es una sucesión de movimientos según las tres vías antes explicadas. En la movilidad, según Sollund (2006) hay diversos factores a considerar, como: la división del trabajo, la jerarquía, la comunicación, la autonomía que el empleado tenga en el puesto que ocupa, entre otros.

Estos factores producen la satisfacción y el compromiso en el trabajo y por consecuencia la estabilidad y/o movilidad. En un estudio que Sollund publicó en el 2006, sobre el impacto de la estructura organizacional orgánica o mecánica sobre la satisfacción y movilidad en el trabajo de mujeres inmigrantes, encontró que la estabilidad ocupacional puede ser un indicador de la satisfacción en el trabajo, pero también una consecuencia dada la falta de oportunidades. Para este autor, *“la movilidad puede ser inter-organizacional e intra- organizacional, voluntaria e involuntaria”* (Kalleberg y Mastekaasa, 2001, p. 185, referido por Sollund 2006, p. 288).

En síntesis, para esta tesis, la movilidad organizacional se define como los cambios o transiciones que el individuo tiene en su trayectoria laboral, estas transiciones pueden moldear y tener un significado propio para el individuo, según su personalidad, valores inherentes a su cultura, necesidades socio-económicas, intereses, competencias

técnicas y de socialización (definición propia, inspirada en Schein 1971, Priya 2006, Welch 2006, Shinnar 2007, Demorgon y Molz, 1996, mencionado en Gillert 2001 y Nkomo y Stewart, 2006).

### **1.3. Alcances y limitaciones del proyecto de investigación**

Esta tesis contribuye al avance del conocimiento en gestión intercultural, ya que valida lo que han escrito diversos autores en este campo y particularmente en cuanto a la cultura de negocios quebequense, permite corroborar la validez empírica de las orientaciones culturales que se escogieron analizar, la percepción y vivencia de dichas orientaciones en la vida cotidiana laboral de los individuos, en lo que respecta a su impacto en la movilidad organizacional del inmigrante de origen latinoamericano.

Permite, además, desmitificar las generalidades en cuanto a las diferencias culturales, que predisponen la creación de estereotipos culturales (positivos o negativos), ya que la fenomenología ayuda a observar cómo cada persona, a partir de su subjetividad, interpreta y le da un cierto sentido a los factores culturales con los que tiene que lidiar en un contexto cultural diferente al de su país de origen. En este sentido esta tesis, es una contribución para contrarrestar la imagen que en algunas ocasiones se tiene sobre los inmigrantes latinoamericanos y que se perciben como una mano de obra barata y poco calificada (Portes, 2005). Al mismo tiempo, la historia de vida temática, permite comprender la influencia del propio bagaje cultural que porta cada individuo, al experimentar su integración y movilidad profesional en Montreal.

Esta investigación invita a inmigrantes latinoamericanos a mejorar su comprensión sobre sus propias estrategias de integración en empleo y por ende a entender de manera reflexiva sus trayectorias profesionales en Canadá. Además, este

estudio puede ser una fuente de inspiración para que los empresarios con sede en Montreal adopten o mejoren sus prácticas en gestión de la diversidad cultural y faciliten la movilidad del personal de origen inmigrante.

La generación de conocimiento expuesta en estas páginas, permite que mexicanos u otros latinoamericanos, interesados en hacer negocios en Canadá, cuenten con información actualizada sobre la cultura de negocios canadiense y quebequense, particularmente.

Dado los ejes de análisis de esta investigación, existen límites en lo explorado u observado sobre el fenómeno de aprendizaje de orientaciones culturales y su vínculo con la movilidad organizacional del inmigrante, por ello en investigaciones futuras se podría explorar:

- La noción de la autonomía otorgada e inherente a ciertos puestos en TIC, que por su naturaleza así lo requieren, o por las exigencias de una sociedad más individualista que colectivista, versus la noción de la autonomía por placer, que el inmigrante puede experimentar, en función de la libertad individual que éste desea o puede vivir.
- Estudiar cómo los gestores (o administradores) de origen canadiense integran aspectos que aprenden de sus subordinados o colegas inmigrantes latinoamericanos o de otros orígenes étnicos, de esta manera se podría presentar un panorama más completo sobre el impacto del aprendizaje bidireccional, entre locales e inmigrantes.
- Analizar los programas de formación formal o de mentoría que pueden contribuir al aprendizaje de las orientaciones culturales o bien, estudiar el aprendizaje

informal y la socialización del inmigrante, como maneras de facilitar dicho aprendizaje.

- Investigar sobre las estrategias organizacionales que implementan las empresas en Quebec, para retener a la mano de obra de inmigrantes calificados en diversos sectores de la industria canadiense y no solo en TIC.
- Explorar la movilidad desde el punto de vista de progresión salarial, entre inmigrantes (hombres y mujeres que ocupan puestos en TIC), en Quebec y/o en otras ciudades de Canadá, con el fin de observar los factores que interactúan en dicha progresión o estancamiento. Por ejemplo: es necesario contar con estudios que examinen la relación entre programas de mentoría y el pago salarial del inmigrante (Kulik y Roberson, 2008), o que permitan saber si hay un impacto, entre la promoción y los índices de retención de los PFE en Montreal o en la provincia de Quebec.
- Analizar la gestión del conflicto y la comunicación, como componentes de la competencia en comunicación intercultural (Holvino et al., 2004, Kochan et al., 2003, mencionado en Kulik y Roberson, 2008), para reducir malos entendidos que afectan las relaciones interpersonales en el trabajo y con ello la movilidad profesional del inmigrante. En este sentido, el reto para las organizaciones consiste en proveer capacitación que asegure adquirir ciertas habilidades que tengan un impacto concreto en el trabajo (Mager y Pipe, 1984, Roberson et al., en prensa, Rouiller y Goldstein, 1993, mencionado en Kulik y Roberson, 2008).



Por lo que se invita a usar el método de caso, para futuras investigaciones, que logren contribuir como material pedagógico en la capacitación formal sobre las orientaciones culturales y su aprendizaje.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El objetivo de este capítulo consiste en presentar brevemente la importancia de la inmigración en Canadá, en la provincia de Quebec y en la ciudad de Montreal. Cabe mencionar que la inmigración a nivel mundial es una realidad socio-económica, que ha exigido a distintas naciones hacer esfuerzos a través de políticas públicas para promover su integración legal, con el fin de que la mano de obra inmigrante pueda contribuir a la economía de dichos países. Es a partir de las políticas públicas que se incentiva a las organizaciones para que generen esfuerzos por integrar a dicha mano de obra, a través de prácticas organizacionales, una de ellas es la sensibilización en comunicación intercultural, que es objeto de esta investigación, aunque existen otras prácticas en gestión de recursos humanos vinculadas a la gestión de la diversidad cultural, que buscan reducir la discriminación en empleo y promover la igualdad de oportunidades.

A la luz de lo anterior, la primera parte de este capítulo incluye una descripción de la política multicultural canadiense y del interculturalismo en Quebec, que tienen como misión favorecer la inserción social y económica de los inmigrantes en suelo canadiense y quebequense. Cabe mencionar que ambas políticas migratorias son selectivas, es decir que tienen procesos de selección rigurosos en la admisión legal de inmigrantes. Posteriormente se muestran algunas de las barreras que enfrentan los inmigrantes calificados en cuanto a su integración laboral. Esta información es útil, ya que al explicar dichas barreras, se puede llegar a comprender mejor los factores positivos y/o negativos que pudieran enfrentar los inmigrantes en su trayectoria profesional y que por ende, pudieran tener un impacto en su movilidad organizacional.

Cabe señalar, que aunque existe el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Canadá, Estados Unidos y México, que favorece el libre tránsito de recursos de producción, esto no garantiza un tratamiento exclusivo de movilidad de los recursos humanos entre estas tres naciones. Esto significa que, por ejemplo, el mexicano que decide emigrar y realiza sus trámites para obtener la residencia permanente y que es seleccionado; entre otros criterios, por su nivel de escolaridad, una vez que le es otorgada la residencia permanente y que emigra, enfrenta al igual que otros inmigrantes, las barreras en empleo, por lo que debe seguir los lineamientos establecidos por el gobierno local, en cuanto al reconocimiento de sus diplomas (validar sus diplomas a través de la obtención de equivalencias, homologar los cursos o tomar una capacitación en particular, que le permita trabajar en su campo), entre otros procedimientos que se explican más adelante.

Ulteriormente, se presenta una descripción de la comunidad latinoamericana en Canadá y una evolución histórica (cronológica) que permite observar cómo se fueron instalando en las ciudades más grandes de Canadá, y particularmente en la provincia de Quebec y en la ciudad de Montreal, con el objetivo de mostrar que esta comunidad merece ser estudiada, pues particularmente en Quebec, se trata en su mayoría, de emigrantes de la primera generación, su crecimiento es paulatino y enfrenta dificultades ligadas a su inserción en empleo.

Retomando la importancia de las políticas públicas, Quebec, busca reclutar una mano de obra calificada que posea al menos un diploma de estudios de post-secundaria y si es posible una experiencia significativa en el país de origen (Arcand S. y Dupuis J.P. 2007). Sin embargo, aunque las necesidades de la mano de obra son fluctuantes en dicha

provincia, el gobierno estima que algunas profesiones son más demandadas que otras, como lo es la ingeniería, la informática, y diversas especialidades técnicas (como la biotecnología y la aeronáutica) (Arcand S. y Dupuis J.P. 2007). Por tanto, resulta pertinente estudiar la movilidad de inmigrantes en puestos de TIC, lo que permite observar cómo se da este fenómeno y saber si las iniciativas gubernamentales y/u organizacionales (capacitación sobre la cultura de gestión quebequense), desde la perspectiva del inmigrante, han repercutido o no en su movilidad.

Por lo anterior, se muestra un panorama general sobre las tendencias en el mercado laboral de las TIC en Canadá, después se describe la situación que vive la provincia de Quebec, lo que ayuda a comprender su pertinencia y relevancia para este trabajo. En el contexto canadiense de las TIC, de acuerdo al Consejo de las Tecnologías de Información y de Comunicaciones, (CTIC, 2011), se valora que los candidatos que postulan para puestos en TIC, no solo dominen la parte técnica, sino que:

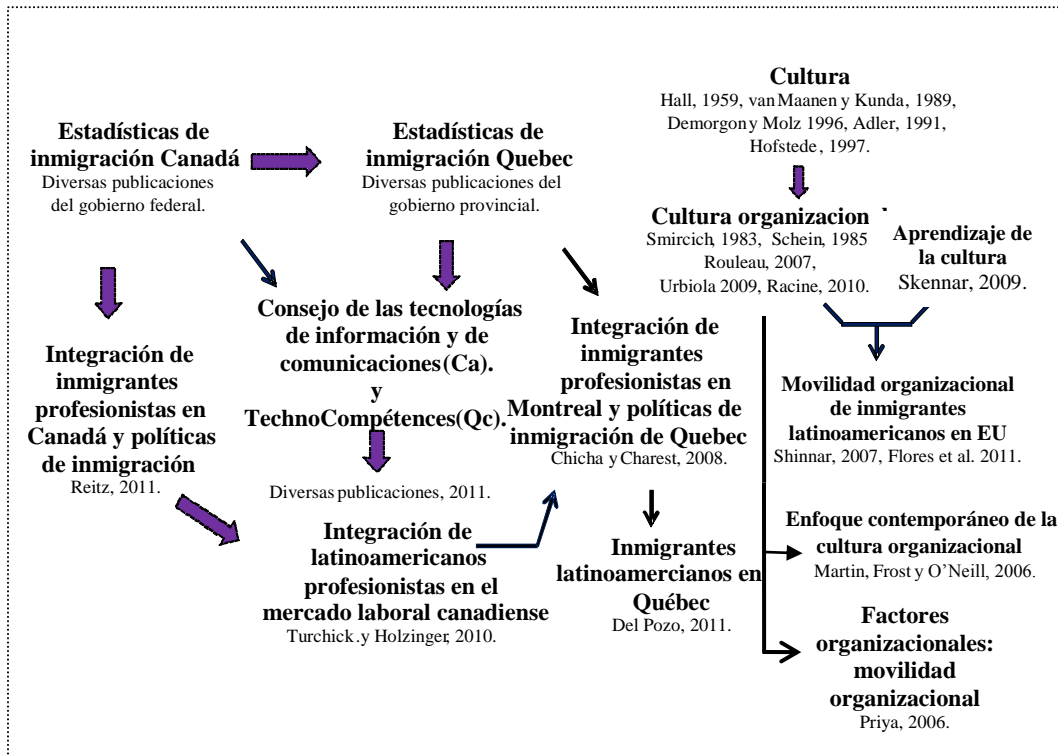
- Comprendan las necesidades de la empresa y la operación de las TIC.
- Estén sensibilizados a la cultura de trabajo canadiense y su manera de hacer negocios.
- Se comuniquen no sólo técnicamente con los empleados.
- Cuenten con habilidades de comunicación escrita y verbal.
- Se enfoquen a la resolución de problemas y desarrollen su capacidad para trabajo en equipo.
- Sea valorada su experiencia en cuestiones administrativas y en conocimientos sobre el sector de TIC.

Por tanto, resulta necesario que los inmigrantes que se incorporan al mercado de trabajo en las TIC, aprendan o desarrollen dichas competencias, como una estrategia personal que puede favorecer su integración al mercado de trabajo y con ello su movilidad y crecimiento profesional. Igualmente es vital que las empresas incorporen prácticas formales como la capacitación entorno a la cultura organizacional, valores y comportamientos valorados en las tareas a realizar. El *coaching* o la mentoría, pueden favorecer este aprendizaje; sobre todo al inicio de sus carreras profesionales o al ocupar un nuevo puesto, ya que la información proporcionada a través de tales iniciativas formales de capacitación, puede transformar el conocimiento y su acumulación en habilidades laborales necesarias y complementarias a las TIC.

En resumen, al cabo de estos tres grandes temas antes descritos (contexto de la inmigración en Canadá y en Quebec, descripción de la comunidad latinoamericana en Quebec y particularmente en Montreal y la importancia de las TIC en Canadá y en Quebec, así como la situación de inmigrantes en puestos de TIC), se presenta la sección destinada al marco teórico, lo que permite sustentar la metodología escogida para esta investigación.

Véase a continuación, las figuras 2.1 y 2.2, que presentan los vínculos entre los diversos conceptos que forman parte del planteamiento del problema y del marco teórico, ambos permiten enriquecer la discusión teórica, que forma parte del corazón de esta investigación (ubicada en el capítulo cinco). Cabe señalar que el uso de flechas ayuda a visualizar esta interacción.

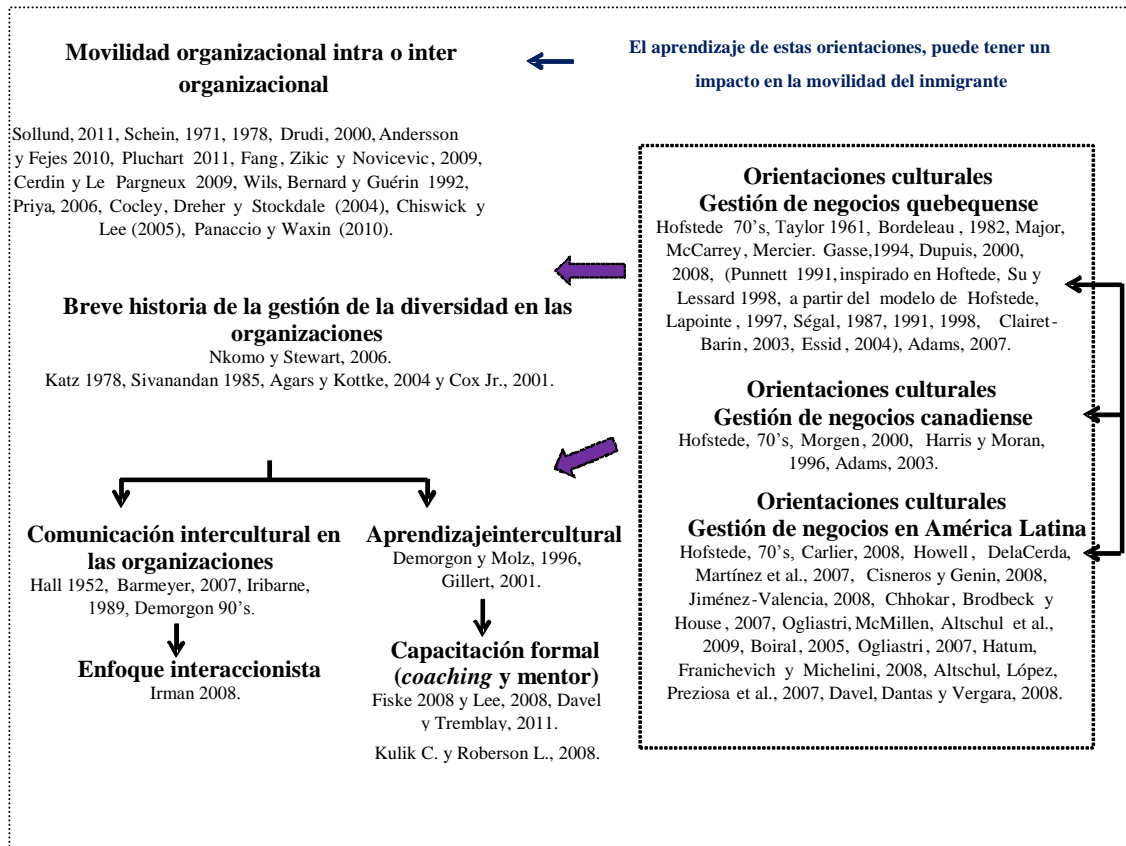
Figura 2.1. Conceptos claves: planteamiento del problema y marco teórico



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.2. Conceptos claves: planteamiento del problema y marco teórico

(continuación)



Fuente: Elaboración propia.

### 2.1. Contexto canadiense en inmigración

Según la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), desde 1967 en Canadá ha existido un rápido crecimiento de la diversidad cultural, ya que se eliminó una de las barreras discriminatorias explícitas del criterio de selección de inmigrantes, que fue la categoría de no europeos, lo que abrió las puertas de Canadá a diferentes grupos étnicos, en materia de inmigración (OECD, 2006). Canadá, es además un país abierto a la inmigración dada su baja tasa de natalidad y su necesidad de renovar su mano de obra que está envejeciendo.

En Canadá, la tasa de fecundidad (llamada también índice sintético de fecundidad, entendido como el número promedio de niños que las mujeres de Canadá tienen a lo largo de su vida, entre 15 y 50 años de edad) durante el periodo de 1960 al 2007, registró un promedio anual de 2,1. En tanto que en 1960 se registró el más alto nivel de fecundidad (3,8) y en el 2000 se registró el más bajo (1,5) (Estadísticas Canadá, 2010).

Antes de describir el fenómeno migratorio de Canadá y particularmente de la provincia de Quebec, es útil definir qué es un miembro de una minoría visible y un inmigrante, ya que dichos términos son utilizados en la literatura propia a la inmigración en Canadá y se pueden prestar a confusión. De acuerdo al Gobierno de Canadá (2010), un *miembro de una minoría visible* es una persona, que no es autóctono y que no es caucasiano<sup>2</sup>, sin importar su lugar de nacimiento y que pertenece a uno de los siguientes grupos: negro, chino, filipino, japonés, coreano, asiático del sur, indio del este (indio de la India, Bangladesh, Pakistán, de la Guayana, de la Trinidad, de África oriental, entre otros grupos), asiático del sur este (birmano, camboyano, laosiano, tailandés, vietnamita, entre otros grupos), asiático del oeste no blanco, norafricano no blanco o árabe (egipcio, libanes, libio, entre otros grupos), latinoamericano no blanco (indígenas de América central y de América del sur, incluyendo México, parte del norte del continente americano), personas mixtas (uno de sus padres proviene de uno de estos grupos mencionados). Cabe señalar, que la persona puede auto declararse como parte de la minoría visible o no, es una elección individual.

---

<sup>2</sup> De acuerdo a la clasificación del Gobierno Canadiense, el caucasiano es la persona de raza de color blanca -canadiense anglófono y/o francófono-, entendido como un grupo étnico, sin atribuirle una connotación positiva o negativa.



Una persona *inmigrante* es aquella que nació en el extranjero y a quien el Ministerio de la Inmigración le acordó el derecho de residir de manera permanente en Canadá (Estadísticas Canadá, 2010). La *inmigración permanente* se subdivide en cuatro grandes categorías (incluyendo los que piden la inmigración de manera principal, los cónyuges y los niños) (Publicaciones del Ministerio de Inmigración de Quebec, 2010, mencionado en Immigration.com, 2009, s.p.):

1. Inmigración económica (comprende los trabajadores calificados, la gente de negocios, otros inmigrantes económicos, mayoritariamente los ayudantes a las familias residentes).
2. Reagrupamiento familiar.
3. Refugiados y personas en situación parecida.
4. Otros inmigrantes (motivos humanitarios y de interés público).

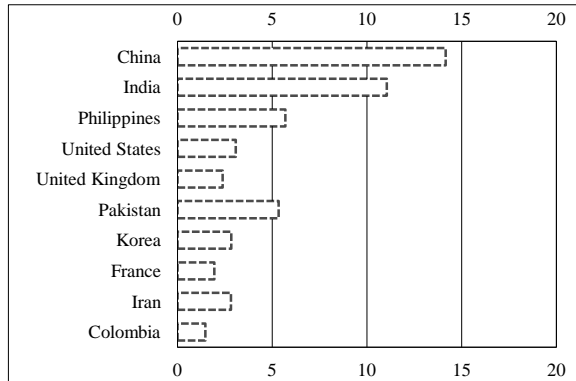
En Canadá, la inmigración representa más del 70% del crecimiento neto de la mano de obra y Estadísticas Canadá previó que del 2007 al 2011, ésta representó la totalidad de este crecimiento. Además, “*la proporción relativa de competencias, de educación y de productividad de Canadá, revela cada vez más atributos de las personas nacidas en el extranjero*” (Cámara de Comercio de Canadá, 2009, p. 1). Por tanto, el gobierno canadiense, se preocupa por *la integración de dicha mano de obra*, lo que implica:

“La integración económica en el mercado de trabajo, la integración política en el proceso electoral y de otras formas de participación política, así como la integración social en las redes y en los espacios de la sociedad civil, de redes informales de amigos y vecinos, así como su adhesión a organismos más formales” (Kylmlicka, 2010, p. 7).

Según el último censo del 2006, el número de inmigrantes en Canadá llegó a 6,2 millones, lo que representó el 19,8% de la población, asimismo, la diversidad cultural de

Canadá se refleja en 200 grupos étnicos en el país (Cámara de Comercio de Canadá, 2009, p. 1). Véase la figura 2.3 que muestra el flujo de las 10 principales nacionalidades que emigraron a Canadá en el 2008: China, India, Filipinas, Estados Unidos de Norteamérica, el Reino Unido, Pakistán, Corea, Francia, Irán y Colombia.

*Figura 2.3.* Flujo de las 10 principales nacionalidades en el 2008



Fuente: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2010, s.p.).

Cabe destacar que las grandes regiones metropolitanas como Montreal, Toronto y Vancouver atraen a los nuevos inmigrantes de diversos orígenes étnicos. “*En Toronto, 45,7% de la población está representada por los inmigrantes, 39,6% en Vancouver y 20,6% en Montreal*” (Cámara de Comercio de Canadá, 2009, p. 1). De ahí la pertinencia de esta investigación para estudiar a los inmigrantes con sede en esta última ciudad.

### ***2.1.1. Política multicultural de Canadá***

Tanto la política multicultural de Canadá como el interculturalismo quebequense se fundamentan en la idea principal de integrar y administrar de la mejor manera posible la diversidad cultural, cada una con sus propios matices, como se explica en este apartado.

La política canadiense llamada multicultural, consiste en hacer valer la aportación de las minorías culturales en beneficio del desarrollo de Canadá, lo que apoya la idea de apertura hacia otras culturas, no sólo a la británica, francesa y autóctona. Esto

favorece que las minorías valoren sus culturas de origen a través de diversas expresiones artísticas o de la creación de organismos comunitarios. La noción de multiculturalismo hace referencia a la política federal adoptada en 1971. Esta política reposa sobre la idea de un mosaico canadiense constituido por grupos étnicos unificados por la comunicación de dos idiomas oficiales, el inglés y francés (Barrette et al. 1996). Los valores esenciales que sustenta este enfoque son: el respeto a los derechos individuales, la lucha contra la discriminación, los intercambios entre dichos grupos y la promoción de sus culturas específicas (Helly, 1994 mencionado en Barrette et al. 1996).

En 1982, el multiculturalismo obtuvo el reconocimiento constitucional en el artículo 27 de la Carta Canadiense de Derechos y Libertades adoptada (Ministerio del patrimonio canadiense, 2006). Bajo este enfoque, la sociedad canadiense invita a los inmigrantes a escoger la sociedad a la cual desean integrarse, ya sea la inglesa o francesa, bajo la perspectiva de que la integración no trae consigo la pérdida de la identidad de una persona en particular (Ministerio de Abastecimiento y de servicios, 1980, mencionado en Barrette et al. 1996). Desde esta perspectiva *la integración* es un proceso de adaptación a largo plazo y multidimensional, en el que dominar el idioma de la sociedad que acoge juega un rol esencial, así como la participación del inmigrante a la vida colectiva de dicha sociedad, ya que al participar en ella, desarrolla su sentimiento de pertenencia a la sociedad canadiense (Barrette C. et al. 1996). El acta del multiculturalismo de 1988, retoma el principio que se defendió en 1971, que consistió en considerar a la diversidad (racial, cultural y religiosa) como una característica principal de la identidad canadiense, por lo que Canadá se define como un país en la que la igualdad entre las personas es muy importante, ello conlleva a busca la coexistencia

armoniosa de la población (Barrette C. et al. 1996). A partir de la década de 1980, el multiculturalismo evolucionó y se centró sobre la adaptación de las instituciones en relación a la diversidad cultural y a la sensibilización de canadienses mayoritarios (McAndrew, 1984, mencionado en Barrette et al. 1996). A la luz de esta concepción, el reto de Canadá consiste en encontrar puntos comunes y de respeto mutuo entre los diferentes grupos étnicos para lograr la integración de inmigrantes (Durcan, 2005). En este sentido, la legislación canadiense, reconoce y protege los grupos diversos en la Carta canadiense de derechos y libertades (Biles et al. 2005).

### ***2.1.2. El interculturalismo de Quebec***

El interculturalismo se puede definir como:

“Un proceso [...] que no implica que los grupos que establecen contacto deben compartir los mismos valores, es una visión de armonía que surge del respeto de las diferencias” (Vachon, 1990, mencionado en Lemieux, Bibeau y Corneau, 2002, p. 237).

El interculturalismo es una ideología que se dirige tanto a grupos étnicos mayoritarios como minoritarios, en este enfoque no basta con proteger o tolerar las culturas minoritarias, sino favorecer su integración de manera dinámica con las otras culturas y con la cultura mayoritaria (Laperrière, 1987, mencionado en Barrette et al. 1996). En este enfoque el factor clave es la educación, que permite transmitir la información sobre las diferencias individuales (Barrette et al. 1996). Según el Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales (MICC), (mencionado en Barrette et al. 1996), en Quebec el interculturalismo se conceptualiza a partir de la noción de convergencia cultural, es decir de la noción de ser tolerantes, tener la voluntad de apoyar al otro, y valorarlo. El interculturalismo busca que los inmigrantes socialicen en francés, para facilitar su integración (Barrette et al. 1996). El enfoque quebequense de acercamiento intercultural de los años 70's y principios de los 80's, está vinculado al

conocimiento de las culturas y la apertura hacia otros en una sociedad democrática (McAndrew, 2002). Además se debe considerar que la Carta de derechos y libertades de la persona de Quebec, adoptada en 1975 (MICC, 2006), reconoce que todo individuo tiene el derecho a ejercer sus derechos y libertades. Ninguna distinción, exclusión o preferencia puede obstaculizar la expresión de este derecho, notablemente fundamentado sobre la raza, el color, la religión o el origen étnico.

Para concluir, se constata que estas dos perspectivas, la canadiense y quebequense, hacen diversos esfuerzos para integrar a los inmigrantes en la sociedad y en el mercado de trabajo.

## **2.2. Programas en empleo para mejorar la inserción de inmigrantes, mercado de trabajo quebequense**

En esta sección se presentan los programas que ofrece el gobierno quebequense en cuanto a la inserción en empleo de inmigrantes, los cuales parten de tres objetivos esenciales (MICC, 2004):

1. Acelerar y personalizar los trámites de integración.
2. Facilitar y asegurar el reconocimiento de las competencias adquiridas en el extranjero.
3. Motivar a las empresas y organismos públicos a contratar y mantener en empleo a la mano de obra diversificada.

Dado un acuerdo llamado *McDougall-Gagnon-Tremblay*, entre el gobierno canadiense y quebequense, desde 1991, esta provincia asume una responsabilidad exclusiva en materia de selección de inmigrantes en la categoría de independientes y refugiados. Dicha política de selección, considera el idioma francés como un elemento

altamente deseable (Ministerio del Empleo y Solidaridad Social, 2012). Los dos ministerios que se encargan de dicha inserción, son: el Ministerio de Comunidades Culturales y de Inmigración (MICC), y el Ministerio de Empleo y Solidaridad Social (MESS).

Iniciativas gubernamentales del MICC:

- Ofrece servicios de inducción e integración a las personas inmigrantes. Este es un curso sobre la realidad socioeconómica de Quebec, que incluye una sección sobre la cultura de trabajo quebequense.
- Canaliza a los inmigrantes a diferentes Centros Locales de Empleo y a Organismos Comunitarios, que los asesoran en cuanto a mejorar y adaptar la redacción de CV a la realidad quebequense, hacer simulacros de entrevistas, explicar los diversos sectores industriales y los tipos de puestos requeridos, entre otros.
- Ofrece cursos de francés en línea para los futuros inmigrantes que desean aumentar su puntaje de francés en la entrevista de selección antes de emigrar, así como la *francisation*, que son cursos de francés gratuitos, para recién inmigrantes, otorgados a través de las empresas o en escuelas locales ubicadas en diferentes puntos de las ciudades de la provincia.
- Financia proyectos propuestos por organismos sin fines lucrativos, que buscan mejorar la inserción de profesionistas de origen inmigrante en Montreal, a través del Programa *Défi Montreal* (<http://micc.gouv.qc.ca>), activo desde el 2009, (Arcand S. y Dupuis J.P., 2007).

Iniciativa gubernamental del MESS:

- Se ocupa a través de Empleo-Quebec, de dar asesoría personal en cuanto a la búsqueda de empleo, ofrecer prácticas profesionales de inmersión en empleo para jóvenes de la minoría visible, promover los intercambios con las Órdenes Profesionales (que acreditan la práctica de ciertas profesiones, como de ingeniería, derecho, psicología, contaduría y medicina) y los establecimientos de enseñanza para aportar soluciones concretas a problemas de reconocimiento de diplomas.
- Busca que los empresarios contraten a los inmigrantes a través del Programa de Ayuda a la Integración de Inmigrantes y Minorías Visibles en Empleo (PRIME) (MICC, 2004).

Además, el Gobierno Federal Canadiense, puede proveer servicios de integración en empleo que pueden estar subvencionados (Sistema de Observación Permanente de Migraciones, 2001), cabe señalar que esto no se aplica a la provincia de Quebec, pero si a otras provincias. En general en Canadá, se incita a las organizaciones a desarrollar estrategias de acogida, *accommodation*, que quiere decir: “*más que alterar la estructura del edificio en el que se trabaja [...], significa reconocer las diferencias religiosas*” (Sociedad de Contadores y Administradores de Ontario, 2000, p. 10).

### **2.3. Inmigrantes calificados en el contexto canadiense y quebequense**

Pese a los esfuerzos antes explicados en cuanto a la inclusión de la mano de obra inmigrante en el mercado de trabajo canadiense y quebequense, la discriminación en la contratación de inmigrantes, es un hecho difícil de eliminar en su totalidad, ya que las empresas canadienses o quebequenses, reportan una preferencia por contratar a los

miembros de su propio grupo etno-cultural (Arcand S. y Dupuis J.P. 2007). Al respecto, Estadísticas Canadá (2006) y el Instituto de Estadística Quebec (2012), muestran las dificultades de inserción en empleo que experimentan tanto inmigrantes como miembros de las minorías visibles, por ejemplo, en lo que respecta a la situación de los inmigrantes con grado universitario, a nivel nacional, según el Ministerio de Recursos Humanos y Desarrollo de Competencias Canadá (RHDCC, 2011), los nuevos inmigrantes –recién llegados-, categoría que comprende los individuos que llegaron a Canadá en los cinco años antes del último censo (entre el 2001 y 2006), poseían un grado universitario (51%) comparativamente a la media canadiense (19%). En tanto que a nivel de diplomas profesionales (*Cégep*, equivalente a nivel preparatoria) y colegiales, el 16% de nuevos inmigrantes –recién llegados-, poseían este nivel, mientras que la media canadiense se situaba en 30%, lo que denota más canadienses en esta categoría. Una baja proporción de nuevos inmigrantes estaba sin diploma de estudios secundarios (9%), mientras que la media canadiense era de 23%.

En Canadá, el grado universitario se está incrementando en algunas provincias, por lo que es importante mencionarlo, ya que la inmigración que llega a Canadá, como ya se dijo, es calificada en su mayoría, aunque no se puede dejar de lado a los refugiados políticos o a la inmigración clandestina, sin embargo, ésta población no forma parte de esta investigación; son los inmigrantes con estudios técnicos o universitarios que interesan para este estudio.

### ***2.3.1. Subutilización de inmigrantes calificados***

El futuro de las políticas de inmigración canadienses, deberán estar ligadas a la utilización óptima de competencias adquiridas en el extranjero por los inmigrantes, ya

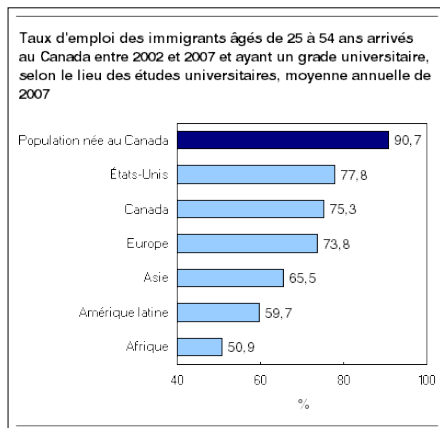


que *“se estima que la subutilización de competencias de inmigrantes cuesta en promedio 3 billones de dólares cada año para la economía canadiense”* (Reitz, 2005, 17). Esta subutilización se refiere al hecho de que el 25% de nuevos inmigrantes del sexo masculino con diploma universitario ocupaban puestos de baja escolaridad en el 2001, en tanto que solo 12% de sus homólogos nacidos en Canadá estaban en dicha situación. La subutilización del sexo femenino de origen inmigrante, fue de 38% y 13% para las nacidas en Canadá (Galarneau y Morissette, 2004). Según Reitz (2005), la presencia de inmigrantes en empleos de baja escolaridad puede ser considerado como una forma de subempleo, ya que las personas no explotan su potencial al máximo en el mercado de trabajo, lo que priva a la economía canadiense de sus competencias. A la luz de esta información y siendo *“Canadá uno de los países con más alto número de inmigrantes profesionistas en el mundo”* (Hawthorne, 2008, mencionado en Turchick y Holzinger, 2010, p.159), resulta indispensable para la sociedad canadiense estudiar la situación de esta población y su integración en el medio laboral, aunado a la realidad que reportan estudios anteriores, en los que se concluye, *“que los profesionistas de origen inmigrante reciben recompensas financieras inferiores a las de los profesionistas nacidos en Canadá”* (Alboim y al., 2005, Reitz, 2005, mencionado en Turchick y Holzinger, 2010, p.159), lo que repercute en que *“tengan carreras menos exitosas y menos satisfacción en el trabajo que los profesionistas nativos”* (Fang et al. *In Press*, sin fecha, mencionado en Turchick y Holzinger, 2010, p.160).

Asimismo, un estudio efectuado en el 2007 (Estadísticas Canadá, 2007, mencionado en <http://Job diffusion.com>), reveló que los inmigrantes de 25 a 54 años titulares de un grado universitario y que llegaron a Canadá en el curso de los últimos

cinco años, eran menos susceptibles de haber tenido un empleo en el 2007 que sus homólogos nacidos en Canadá. Mientras que la situación se mejoró para los inmigrantes que tenían entre cinco y diez años de haberse establecido en Canadá, es decir que los que llegaron entre 1996 y 2001, tenían una tasa de desempleo del 7.3%. (Estadísticas Canadá, 2006). Cabe notar que los inmigrantes que estudiaron en países occidentales tenían generalmente una tasa de empleo más elevada que aquellos que habían estudiado en otros países (Estadísticas Canadá, 2007, referido por Job diffusion.com). Véase la figura 2.4 que muestra lo anterior.

*Figura 2.4.* Tasa de empleo de inmigrantes de entre 25 y 54 años con grado universitario



Fuente: Estadísticas Canadá (2008, s.p.).

Por el contrario, los inmigrantes que hicieron estudios universitarios en Canadá y que tenían más de diez años de habitar en el país, reportaron una tasa de empleo en el 2007, comparable a la de las personas nacidas en Canadá (Estadísticas Canadá, 2007, mencionado en Job diffusion.com).

#### **2.4. Inmigrantes calificados y barreras en empleo en Montreal**

A continuación, en la tabla 2.1 se observa el porcentaje de la inmigración económica que recibió la provincia de Quebec en el 2009, lo que permite contextualizar el número de

inmigrantes calificados en la categoría de inmigración económica en dicha provincia, para posteriormente, describir la situación de los inmigrantes calificados en Montreal.

Tabla 2.1

*Estadísticas de inmigrantes calificados en Quebec*

En el 2009, Quebec recibió a 49, 489 inmigrantes, un número superior a 2008, de 45, 198 inmigrantes y al de 2007 de 45,201 inmigrantes. La inmigración permanente se subdivide en cuatro grandes categorías (incluyendo los que piden la inmigración de manera principal, los cónyuges y los niños):

**1. Inmigración económica fue de: 69,7% (comprende los trabajadores calificados, 63,4% la gente de negocios, 3,4% otros económicos, 3,0% mayoritariamente los ayudantes a las familias residentes).**

**2. Reagrupamiento familiar: 20,7%**

**3. Refugiados y personas en situación parecida: 8,2%**

**4. Otros inmigrantes (motivos humanitarios y de interés público): 1,4%.**

Fuente: Publicaciones del Ministerio de Inmigración de Quebec, 201°, mencionado en Immigration.com (2009, s.p.).

Con el propósito de entender la importancia de los inmigrantes calificados en Canadá y particularmente en Montreal, es pertinente saber que desde el inicio de la década de 1980, la economía canadiense vivió una aceleración de cambios tecnológicos, principalmente dirigida por la informática. Como respuesta a dicha aceleración se generaron dos fenómenos opuestos en el mercado de trabajo de Canadá, por una parte una disminución significativa de la demanda de trabajadores poco calificados y poco instruidos, y por otra parte un fuerte crecimiento de la demanda de trabajadores altamente calificados e instruidos (Ehrenberg y Smith, 2002, mencionado en Rollin, 2011), por lo que Canadá y Quebec comenzaron a reclutar inmigrantes calificados. En el caso de la provincia de Quebec, este cambio se debió en gran parte a su formato de evaluación de selección de candidatos de 1996, en la que atribuía una calificación importante al nivel de escolaridad, con el fin de motivar la entrada a la provincia de

inmigrantes con estudios universitarios, lo que implicó que el formato de evaluación se alejara de un enfoque de micro gestión, en el que no se favorecía la correlación directa entre los inmigrantes admitidos y las necesidades en el corto plazo a nivel del mercado de trabajo (Chicha y Charest, 2008), lo que ocasionó el desperdicio de las competencias de inmigrantes con grado universitario y por ende la subutilización que se explica en páginas anteriores. La tabla 2.2 presenta las barreras en empleo que enfrentan los inmigrantes.

Tabla 2.2

*Barreras en empleo vividas por inmigrantes calificados*

<b>Canadá</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El reconocimiento nulo o parcial de la experiencia y de los diplomas adquiridos en el extranjero, la falta de experiencia local, la barrera lingüística (que implica el uso correcto del inglés o francés para interactuar en el trabajo, y en algunos casos el acento extranjero es una barrera en sí), el hecho de contar con pocas redes sociales y las diferencias en la calidad de la educación, según el país de origen.</li> </ul>
<b>Montreal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El no ser perfectamente bilingües o poseer un nivel de inglés particular para un cierto trabajo.</li> <li>- Las empresas que no cuentan con un punto de referencia para hacer valer los diplomas que los inmigrantes obtuvieron en el extranjero, aunque éstos no necesiten una credencial en particular para ejercer la profesión, sobre todo aquellos que vienen de países en vías de desarrollo, como puede ser el caso de los países latinoamericanos.</li> <li>- La falta de experiencia canadiense, mencionada en un 50 % sobre 100 inmigrantes, y el no reconocer la experiencia extranjera mencionada en un 37% sobre 100 inmigrantes.</li> <li>- La discriminación sistemática en las empresas, ya que las prácticas de reclutamiento o de selección no están necesariamente adaptadas a ciertas características de la mano de obra inmigrante.</li> <li>- En el caso de las mujeres, se pueden añadir otras razones que perjudican su inserción al mercado de trabajo: prejuicios y estereotipos que enfrentan al escoger profesiones que son tradicionalmente de hombres, como las ciencias exactas o la ingeniería, la falta de tiempo del que disponen para efectuar ciertas obligaciones en el trabajo, debido a sus obligaciones familiares.</li> </ul>

Fuente: Creación propia, inspirada en Rollin (2011, s.p.), Arcand y Dupuis (2007, pp. 235-271), Chicha y Charest (2008, pp.4-6), Comité de Adaptación de Mano de Obra de Personas Inmigrantes (2007, pp. 7-8).

Es decir, que no basta con el hecho de que un diploma sea comparativamente aceptado por el gobierno local de cada provincia, es necesario sensibilizar a los empresarios y alinear las políticas gubernamentales (a través de programas de acceso a la igualdad y de otras medidas gubernamentales para evitar la discriminación en el reclutamiento y la selección de personal), lo que favorece por ende, la inserción en empleo de los inmigrantes calificados (Arcand y Dupuis, 2007). Particularmente, en Montreal, en el último censo 2006, se observó un alto porcentaje de desempleo de inmigrantes que habían llegado en los últimos cinco años y cuya edad oscilaba entre 25 y 54 años, su porcentaje fue de 18,1% en Montreal, porcentaje tres veces más alto que los nacidos en Canadá. En Toronto se observó una tasa de desempleo de 11%, comparativamente a 4% de los nativos de Canadá y en Vancouver se reportó un desempleo de 9,6% para los inmigrantes y de 3,3% para los nacidos en Canadá (Zietsma, 2007 mencionado en Chicha y Charest, 2008).

Otro estudio realizado en el 2007 por el Comité de Adaptación de Mano de Obra de Personas Inmigrantes (CAMO-PI, 2007, mencionado en Chicha y Charest 2008), reveló que los inmigrantes se concentran en ciertos sectores industriales, por ejemplo, están sobrerrepresentados en tres sectores en particular: fabricación, hospedaje y servicio en restaurantes -como meseros, por ejemplo- y en servicios administrativos, de apoyo de gestión de desechos y en el servicios de drenaje (saneamiento), en tanto que están subrepresentados en seis sectores: administración pública, construcción, industria de la información, industria de cultura y de las artes, espectáculos y diversión, finanzas y las aseguradoras, comercio en detalle, transporte y almacenamiento.

Otra característica particular que viven los inmigrantes es la desclasificación profesional (cambio a una categoría inferior), llamada también descalificación. La OCDE en 2007 (mencionado en Chica y Charest 2008), define este fenómeno como el hecho de ejercer un empleo menos calificado o menos bien remunerado que el nivel de instrucción que permite teóricamente contemplar. Esta situación se puede deber a diferentes razones, como ya se mencionó anteriormente. Aunque cabe resaltar que en el caso de las barreras identificadas por Chicha y Charest (2008), las más representativas son:

- Ser víctimas de la discriminación en el trabajo, como es el caso de inmigrantes que aunque hablan francés como lengua materna, no se les considera para ciertos puestos, 42% de 100 % señalaron que dada su pertenencia a grupos de minorías visibles o al no ser perfectamente bilingües, no los toman en cuenta para ciertos empleos (Bourhis, Montreuil y Helly 2005, mencionado en Chicha y Charest 2008).
- Desconocer las redes sociales locales: la manera en la que las empresas buscan gente para determinado puesto a través de sus contactos o redes sociales, no son necesariamente conocidas por los inmigrantes, ya que éstos carecen de redes sociales al inicio de su vida en Quebec. Otro ejemplo son las entrevistas de selección poco estructuradas que no permiten evaluar adecuadamente a candidatos de origen inmigrante o de minorías visibles (Antonius y Tadlaoui 2003, Comlan 2006, mencionado en Chicha y Charest 2008).
- Descartar candidatos por pertenecer a ciertos grupos étnicos, práctica que pueden llevar a cabo ciertas agencias de reclutamiento y selección.

- Acordar una importancia primordial a las competencias personales o “*soft skills*”, en el proceso de selección, lo que descarta automáticamente a candidatos de origen inmigrante.

En síntesis, lo anterior denota que los inmigrantes calificados se enfrentan a una serie de procesos necesarios para validar sus competencias, en dichos procesos intervienen diversos actores, como: instancias gubernamentales, universidades, Órdenes Profesionales y empresas. En este sentido, la toma de decisiones de contratarlos o favorecer su movilidad en empleo, depende de criterios variables y susceptibles de interpretarse de diversas maneras por los actores implicados en dichos procesos (Chicha y Charest, 2008). Desafortunadamente, esto puede desalentar a ciertos inmigrantes, y pueden decidir no hacer los trámites necesarios para que sus competencias sean reconocidas, lo que los lleva a emprender nuevos estudios o abandonar sus carreras en muchos casos (Chicha y Charest, 2008).

Al respecto, las iniciativas gubernamentales permiten que los inmigrantes calificados lleven a cabo ciertas acciones que les pueden ayudar a encontrar un empleo, como:

- Asistir a reuniones de inducción al sistema quebequense de educación, salud y cultural, proporcionados por el MICC, tomar cursos de francés (*la francisation*) para los no francófonos.
- Participar en encuentros organizados por Organismos Comunitarios de su localidad, que le explican cómo incorporarse al mercado laboral (diseño de CV, entrevistas de selección, entre otros).

- Conocer otros organismos a los cuales se puede afiliarse para comenzar a establecer vínculos profesionales, participar en programas de mentores y otras capacitaciones que le expliquen la cultura de negocios local.
- Hacer trámites para pertenecer a ciertas Órdenes Profesionales que les permitan ejercer su profesión, como es el caso para los ingenieros, médicos, abogados o psicólogos, entre otros.

### **2.5. Importancia de los inmigrantes latinoamericanos y barreras en empleo**

A continuación se presenta un breve bosquejo de estudios que se han hecho sobre la integración de latinoamericanos en Estados Unidos y en Canadá, lo que constata la importancia que tiene esta comunidad, por su tamaño en Estados Unidos, y la necesidad de hacer más estudios sobre esta comunidad, que es relativamente joven en Canadá.

En el censo del 2001 de Estados Unidos, se reportó una población hispana de 35,3 millones sin contar la Comunidad de Puerto Rico, cifra que representaba el 13,2% de crecimiento de la población nacional (Portes, 2005) y en Canadá, de acuerdo al censo de Canadá 2001, se reportó *“un cuarto de un millón de canadienses de origen latinoamericano, de 1996 al 2001, el número de personas que declaró ser de este origen, aumentó a 32%, mientras que la población general sólo aumentó a 4% durante el mismo periodo”* (Lindsay, 2007, p. 7). Esto quiere decir, que para el 2001, en Canadá había 244,400 personas de origen latinoamericano, *“lo que representó casi el 1% de la población canadiense total”* (Lindsay C. 2007, p. 9). Los canadienses de origen latinoamericano, incluye canadienses u otras personas de origen latinoamericano que han declarado pertenecer a un grupo que proviene de América Central, del Sur o de



América Latina, como uno de sus antecedentes étnicos o culturales. Este grupo constituye uno de los grupos étnicos más grandes no europeos de Canadá.

Se considera pertinente hacer un breve paréntesis para explicar el término hispano, ya que según el sociólogo Massey (1993, mencionado en Portes, 2005), es la persona o alguno de sus progenitores que vivió en un área que fue antiguamente colonizada por España. Aunque, es importante notar que:

“La comunidad hispana no comparte una memoria histórica, ni conforma una comunidad única y coherente, más bien compone un conjunto diverso de grupos de origen nacional con experiencias heterogéneas de asentamiento, inmigración, participación política e inserción económica” (Massey, 1993, mencionado en Portes 2005, p. 69).

Por lo que no se pueden generalizar sus rasgos en la cultura de negocios propia de cada país de América Latina. Sin embargo, los latinoamericanos comparten un idioma (el español, o en el caso de los brasileños el portugués) y una religión en común (el catolicismo, aunque varios se han convertido al protestantismo u a otras religiones o sectas) (Portes, 2005). Esta noción es importante retenerla, ya que como se observa en el capítulo destinado a los resultados y la discusión teórica, los participantes del estudio presentan rasgos culturales ligados a su bagaje cultural y a la manera en que integran las orientaciones culturales quebequenses, con sutilidades que varían en función de sus propias experiencias vividas.

Regresando al censo del 2001, casi todos los canadienses de origen latinoamericano vivían en Ontario, en Quebec, en Columbia Británica o en Alberta. Casi la mitad de esta población vivía en Ontario y un cuarto en Quebec (Lindsay, 2007). Para el 2006, la migración latinoamericana representó un número creciente de trabajadores que no tenían sus papeles en regla, éstos provenían particularmente de Costa Rica, Brasil, México y Argentina, así como una expansión en los programas de trabajadores

temporales y una corriente de inmigrantes profesionistas de México, Argentina y Colombia (Golring, mencionado en Landolt y Goldring, 2009). Sin embargo, cabe señalar que en la muestra de participantes, no hay colombianos, quizás debido a que una considerable proporción de inmigrantes de este origen étnico, corresponde al estatus de refugiados en Quebec<sup>3</sup>, pues según Blanquicett y Humanez (2011), entre 1997 y el 2011, llegó a Canadá una importante ola de refugiados colombianos que demandaban asilo político. Esto se debió a que en el año 2000 se adoptó un programa humanitario, promovido por la comunidad internacional que busca proteger la población civil colombiana fuertemente afectada por sus conflictos internos. *“Más de la mitad de colombianos refugiados que emigran a Canadá, se reinstalan en la provincia de Quebec”* (Arsenault, 2001, mencionado en Quesada, 2011, p. 4).

En Canadá, son pocos los estudios que existen sobre esta comunidad, sus inmigrantes calificados, y concretamente sobre su situación en el mercado laboral en Montreal. Por lo que esta tesis es una contribución al respecto, además permite desmitificar la imagen que se puede tener de los inmigrantes latinoamericanos, al considerarlos como una población con baja escolaridad y concentrada sobre todo en puestos con bajo sueldo, como lo es el caso de varios latinoamericanos que participan activamente en la economía norteamericana (Portes 2005).

---

<sup>3</sup> Aunque también se puede deber a que en la red de contactos que la doctorante reunió, no encontró ningún participante de origen colombiano. Los participantes le fueron referidos tanto por personas de origen latinoamericano, como de origen canadiense, anglófonos y francófonos, así como a través de otros contactos profesionales en Montreal y a través de los eventos de creación de redes profesionales, a los que participó.

En Quebec, según un estudio efectuado en 1994 sobre la distancia social entre canadienses de color blanco<sup>4</sup> (caucasianos) y los inmigrantes, se demostró que los caucasianos muestran una preferencia con respecto a los asiáticos, latinoamericanos y europeos del este, y que estos tres grupos sentían más simpatía y comprensión de la parte de los caucasianos (Jerabek y de Man, 1994).

A continuación se presenta un estudio que aborda algunas de las barreras más importantes que enfrentan los inmigrantes latinoamericanos en sus trayectorias profesionales y que pueden tener una repercusión en su éxito profesional. Este estudio se realizó a veinte inmigrantes graduados de la maestría en negocios en Canadá a través de entrevistas semi-estructuradas. Los puntos de vista subjetivos de los inmigrantes sobre sus experiencias y la discriminación, pueden ser una limitante de la investigación. Sin embargo, este estudio ayuda a comprender algunos de los elementos que están ligados a la integración en empleo de inmigrantes calificados latinoamericanos y/o a sus posibilidades de crecimiento en las organizaciones (Turchick y Holzinger, 2010, p.159).

Según Turchick y Holzinger (2010, p.159), “*esta investigación demuestra que a pesar de sus antecedentes escolares altos y la falta de reconocimiento de sus diplomas o de la devaluación de sus credenciales*”, los participantes perciben varios retos a enfrentar, como se observa en la tabla 2.3.

---

<sup>4</sup> Este término, no tiene un uso peyorativo, es una traducción literal del término usado en inglés *white Canadians*, que sirve para distinguir sociológicamente a un grupo étnico de otro, o bien se puede remplazar por el término caucasiano, que incluye canadienses anglófonos y francófonos.

Tabla 2.3

*Barreras que enfrentan inmigrantes latinoamericanos en Canadá*

<b>Barreras</b>	
<b>Lenguaje</b>	El inglés como segunda lengua y el impacto de su acento en la percepción que dan a los empresarios canadienses, puede provocar la falta de crecimiento en las empresas, ya que a veces el acento es sinónimo de incompetencia.
<b>Redes sociales y profesionales</b>	El saber cómo construir las redes en el contexto cultural canadiense.
<b>Diferencias culturales que se observan en la interacción informal</b>	55% de los entrevistados -sobre el total de 20 entrevistados-, mencionó que comprender las diferencias culturales es uno de sus retos, ya que al no estar familiarizados con la manera de comenzar una conversación informal en el trabajo, se pueden sentir excluidos de la conversación o bien, no saber cómo abordar a sus compañeros adecuadamente.
<b>La discriminación</b>	La discriminación fue explicada como un trato diferente que reciben o una manera de ser observados de manera diferente e incluso el no contar con una experiencia laboral canadiense, cuando en ciertas ocasiones, el tenerla o no, no es primordial para el puesto en cuestión.

Fuente: Creación propia inspirada en Turchick y Holzinger (2010, pp. 164-167).

A continuación en la tabla 2.4 se presentan los factores positivos que favorecen el éxito profesional de los inmigrantes latinoamericanos, según dicho estudio.

Tabla 2.4

*Factores positivos que favorecen el éxito profesional de inmigrantes latinoamericanos en Canadá*

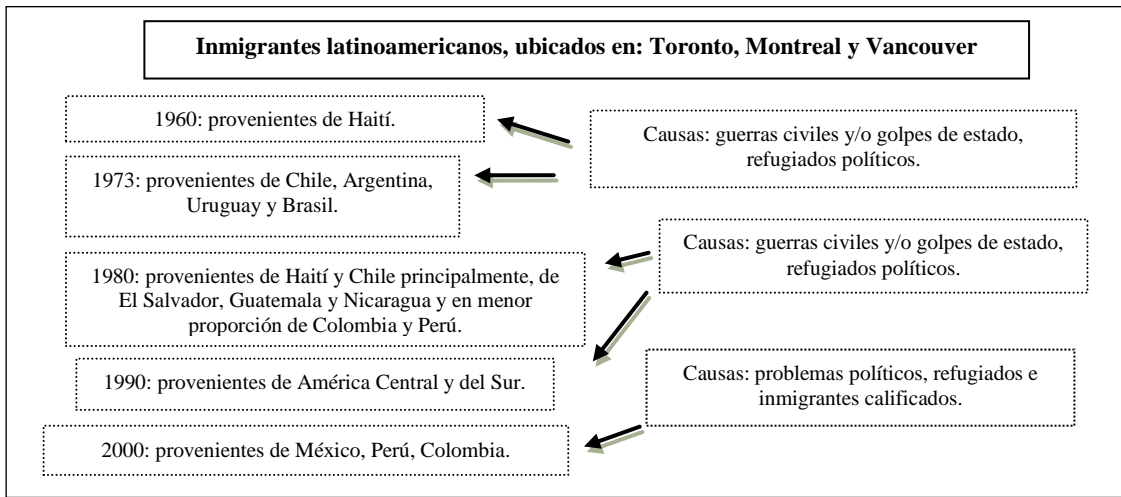
<b>Factores positivos</b>	
<b>El fenómeno <i>homophilious</i></b>	El grado en que los individuos de su mismo grupo étnico –latinoamericano-, comparten significados comunes y se entienden mutuamente, propicia el recomendarse entre ellos para otros puestos en las organizaciones.
<b>Sus antecedentes latinoamericanos</b>	Hay organizaciones en Canadá que están abiertas a contratar latinoamericanos porque aprecian algunos de sus rasgos culturales, como por ejemplo: la amistad o el empuje <i>straight-forwardness</i> , esta observación aplica también para las empresas canadienses que tienen operaciones en América Latina.

Fuente: Creación propia, inspirada en Turchick y Holzinger (2010, p. 162).

**2.6. Descripción de inmigrantes latinoamericanos en Quebec, caso Montreal**

Según Del Pozo (2011), profesor de historia en la Universidad de Quebec en Montreal (UQAM), señala que la presencia de latinoamericanos en Canadá es un hecho reciente. Véase en la figura 2.5 la evolución cronológica en la que comenzó a emigrar dicha comunidad étnica.

*Figura 2.5.* Evolución cronológica de la llegada de latinoamericanos a Canadá



Fuente: Creación propia (2013), inspirada en Del Pozo (2011, s.p.) y del MICC (2010, s.p.).

A principios de la década de los 60's la inmigración canadiense estaba compuesta en su mayoría por europeos, notablemente por británicos e italianos, ucranianos y otros europeos del Este, como húngaros, que llegaron después de los eventos de 1956 vividos en dicho país. Posteriormente, dado el impacto de las guerras civiles y los golpes de estado en numerosos países del Tercer Mundo, Canadá recibió demandas de asilo político, lo que ocasionó que a inicios de los 90's la mayoría de recién inmigrantes, provenían de países no europeos. La mayoría eran asiáticos y latinoamericanos (Del Pozo, 2011). De hecho, de acuerdo al censo de 1971, en Canadá había solamente 30,000 personas originarias de América Central y del Sur, en 1991, esta cifra aumentó a 100,000. La mayoría de los inmigrantes latinoamericanos se

concentraron en los tres grandes centros urbanos de Canadá: Toronto, Montreal y Vancouver.

A continuación se explica brevemente los flujos migratorios latinoamericanos que se dieron desde 1960 hasta el censo 2006 y algunos datos estadísticos más recientes que son disponibles en el sitio del MICC (2011): la comunidad haitiana, predominó en Montreal en los años 60's, ya que huyeron de la dictadura de Duvalier. Los más escolarizados de esta comunidad pudieron ocupar puestos en colegios, universidades y hospitales y para 1991 era el grupo más numeroso de latinoamericanos instalados en Quebec, sumaban 37,200 personas (Del Pozo, 2011). A partir de 1973, los chilenos llegaron de manera masiva, dado el golpe de estado militar que vivió Chile en septiembre de dicho año. Hasta finales de la década de los 80's eran el grupo más numeroso de habla española en Quebec. Los otros inmigrantes, que correspondían a la categoría de refugiados en los años 70's, eran argentinos, uruguayos y brasileños. Había en menor proporción colombianos y peruanos (Del Pozo, 2011). En los 80's la presencia de latinoamericanos comenzó a aumentar, chilenos y haitianos seguían llegando, sin embargo, en dicha década, aumentó el número de inmigrantes provenientes de América Central, dado los eventos políticos que se vivían en dichos países, como los movimientos armados en El Salvador, Guatemala y Nicaragua. En dicho periodo, el grupo predominante era de salvadoreños, en 1991 sumaban 8,000 en Quebec y 28,300 en todo Canadá, en tanto que los chilenos sumaban 6,400 en Quebec y 23,000 en todo el país.

Una vez instalados los inmigrantes de origen latinoamericano en suelo canadiense, se observó que tienden a organizarse y a socializar de acuerdo a su

nacionalidad, más que en función de la familia continental, lo que creó un matiz en la diferencia entre la comunidad haitiana y chilena, ya que los haitianos hablan francés y creole y los chilenos español, lo que marcó una distancia entre ambos grupos (Del Pozo, 2011).

Para contextualizar su presencia en Montreal, en comparación a otros grupos de minoría visible, es importante subrayar que *los latinoamericanos forman el tercer grupo en importancia*. De acuerdo al censo del 2006 de Estadísticas Canadá, este grupo contaba con 75,400 personas, lo que representaba el 2,1% de la población de la región metropolitana. Los cinco principales países de proveniencia fueron: El Salvador, Perú, Colombia, México y Chile. Según este censo (Estadísticas Canadá, 2006), los negros forman la primera minoría visible en importancia en la región metropolitana<sup>5</sup>. En promedio 55,9% de negros instalados en Montreal, son de origen extranjero, de los cuales 55,4% son nativos de Haití; lo que concuerda con la ola de instalación de latinoamericanos, antes descrita. Y el segundo lugar en importancia lo ocupan los árabes. Este censo declaró más de 100 mil personas de la minoría visible<sup>6</sup> árabe en Montreal, que representa el 37,2% del conjunto de árabes instalados en Canadá, 2,8% de

---

<sup>5</sup> De acuerdo al censo del 2006, Estadísticas Canadá, declaró que en Montreal había 169,100 negros, lo que representa el 21,6% del conjunto de negros en Canadá.

<sup>6</sup> Para el Gobierno de Canadá (2010), un *miembro de una minoría visible* es una persona, que no es autóctono y que no es de raza (o grupo étnico) de color blanca, sin importar su lugar de nacimiento y que pertenece a uno de los siguientes grupos: negro, chino, filipino, japonés, coreano, asiático del sur, indio del este (indio de la India, Bangladesh, Pakistán, de la Guayana, de la Trinidad, de África oriental, etc.), asiático del sur este (birmano, camboyano, laosiano, tailandés, vietnamita, entre otros), asiático del oeste no blanco, norafricano no blanco o árabe (egipcio, libanes, libio, entre otros), latinoamericano no blanco (indígenas de la América central y de la América del sur, entre otros), personas mixtas (uno de sus padres proviene de uno de estos grupos mencionados). Cabe señalar, que la persona puede auto declararse como parte de la minoría visible o no, es una elección individual.

la población de Montreal, por lo que se observa que los árabes forman uno de los grupos más grandes en cuanto a minoría visible se refiere en Montreal<sup>7</sup>.

En general, se puede observar que la inmigración latinoamericana es reciente en Quebec, por lo que los inmigrantes calificados de esta comunidad son mayoritariamente de primera generación, de acuerdo a las estadísticas del censo 2006 (MICC, 2010). Esto ocasiona que enfrenten algunas dificultades para integrarse en empleo, tales como: la falta de dominar uno de los dos idiomas oficiales (francés o inglés), el no saber cómo hacer su búsqueda de empleo según la cultura de negocios local y que están poco familiarizados o no conocen los comportamientos o redes profesionales que la sociedad quebequense valora (Del Pozo, 2011), entre otras dificultades. Dado que es una inmigración reciente, la imagen que esta comunidad puede proyectar es la de contar con menos recursos, ya que se ve forzada a emigrar por razones políticas (Del Pozo, 2011), lo que puede ser aplicable en el caso de inmigrantes que partieron de sus países por dicha causa; aunque en la inmigración económica, existen inmigrantes calificados que decidieron emigrar para mejorar su calidad de vida. Pese al número de latinoamericanos en Montreal, su falta de unidad les impide realizar proyectos comunes, que les podría dar más visibilidad, como es el caso de la comunidad portuguesa, que formó centros comunitarios más sólidos (Del Pozo, 2011). Datos más recientes del censo 2006, muestran que dicha comunidad aumentó su presencia en la provincia de Quebec:

“Los Latinoamericanos sumaban 101, 080, de estos 61,5% declararon ser solo latinoamericanos, mientras que el 38,5% declaró ser latinoamericano y tener otro origen étnico. 83,1% de estas personas tienen 15 años y más, son de la primera generación, es decir nacidas en el extranjero” (Estadísticas Canadá, 2006, mencionado en el MICC, 2010, p. 3).

---

<sup>7</sup> En promedio siete árabes sobre diez nacieron en el extranjero, la mayoría son nativos de Marruecos, Líbano o Argelia.



Esta comunidad sigue prefiriendo instalarse en Montreal, de acuerdo al censo de Estadísticas Canadá (2006), éstos se concentran en un 82,8% en dicha región: seis personas de diez (es decir 60,3%) de origen latinoamericano, viven en la región de Montreal. 13,6% en la región de la Montérégie, 7% en la región de Laval y 4% en la capital nacional de Quebec (Estadísticas Canadá, 2006, mencionado en el MICC, 2010).

“En cuanto a su escolaridad, 24,2% de miembros de la comunidad latinoamericana, de 15 años y más, tienen una escolaridad inferior al diploma de estudios secundarios y 23,2% tienen un diploma de estudios secundarios. Estas proporciones se parecen a las de la población quebequense (25,0% y 22,3% respectivamente). Además, el porcentaje de personas que tienen un grado universitario (20,3%) es superior al que se observa en todo Quebec (16,5%)” (MICC, 2010, p. 6).

La pertinencia de estudiar a esta comunidad étnica, está en su crecimiento y en su porcentaje de desempleo, que denota una importante tasa de desempleo, por ejemplo, en el 2006, sumaban 49 565 personas de la población activa quebequense:

“Con una tasa de actividad<sup>8</sup> de 68,4% y una tasa de desempleo del 13,1%, superior al conjunto de la población quebequense que es de 64,9% y 7,0% respectivamente. La tasa de empleo es de 59,4%, es un poco menos elevada que la de toda la provincia de Quebec, que es de 60,4%” (MICC, 2010, p. 6).

De acuerdo al Ministerio de Inmigración y de Comunidades Culturales de Quebec (MICC, 2011), los diez principales grupos de inmigrantes, por país de origen, que recibió la provincia de Quebec, en el periodo 2007-2011, fueron: Marruecos, Argelia, Francia, China, Haití, Colombia, Líbano, Filipinas, Irán y México.

Los dos principales sectores industriales en los que se encuentran los latinoamericanos son: la fabricación (17,7%) y el comercio en detalle (12,1%).

“El 9,8% de esta población está el sector de cuidados de la salud y de la asistencia social, 9,1% en el sector de los servicios administrativos, de apoyo, gestión de residuos (basura) y de saneamiento (o drenaje) y 8,9% en el de hospedaje y en servicios restauranteros. Los hombres están sobrerrepresentados en el sector de la fabricación, mientras que las mujeres están más sobrerrepresentadas en el sector de los cuidados de la salud y la asistencia social” (Ministerio de Inmigración y de Comunidades Culturales de Quebec, 2010, p. 6).

---

<sup>8</sup> Ver el apéndice 1: Glosario de términos, al final del documento.

Sin embargo, aunque no aparecen reflejados en estas estadísticas la proporción de latinoamericanos en el sector de las TIC o en puestos de TIC, en el 2010 se registraron 288 candidatos, en el grupo de capacitación para Profesionistas Formados en el Extranjero (PFÉ) de la Orden de Ingenieros de Quebec (entrevista con Chapuis M., 2010, Coordinador de la Capacitación para PFE de la Orden de Ingenieros de Quebec), que es el organismo que regula y valida los diplomas de los ingenieros extranjeros.

Además, según el Consejo de las Tecnologías de Información y de Comunicaciones (CTIC, 2011), este sector muestra una necesidad importante de incorporar a la mano de obra tanto para puestos técnicos, como especializados, así como sensibilizarlos sobre la comprensión de negocios, por lo que resulta importante observar si los inmigrantes latinoamericanos poseen esta sensibilización e identificar si ello impacta o no en su movilidad.

El futuro de esta comunidad también reposa en la segunda generación que podrá superar las barreras en empleo que sus padres experimentaron, lo que podría favorecer su proceso de integración a la sociedad quebequense, ya sea en detrimento de perder la cultura de origen latinoamericana que le fue transmitida o conservándola, particularmente en lo que se refiere al idioma español (Del Pozo, 2011).

### **2.7. Definición del sector de las TIC**

De acuerdo al Ministerio de Desarrollo Económico de Innovación y Exportación de Quebec (MDEIE, 2011), el sector de tecnologías de la información y de comunicaciones (TIC) reagrupa el conjunto de empresas que producen bienes y ofrecen servicios que permiten efectuar la adquisición, el almacenamiento, la transmisión y el transporte de información electrónica en diferentes formatos (textos, datos, voz, así como documentos

en audio o video). El sector de las TIC incluye mayoristas especializados en la distribución de dichos productos. De manera más específica, el sector de las TIC se compone de cuatro grandes subsectores, como se indica en la tabla 2.5.

Tabla 2.5

*Subsectores del sector de TIC en Quebec*

<p><b>Empresas especializadas en la concepción y fabricación de bienes en TIC:</b>                  Fabricantes de componentes electrónicos, ópticos, de cable y accesorios.                  Fabricantes de instrumentación y de aparatos especializados.                  Especializadas en el ensamblaje electrónico.</p>	<p><b>Empresas conformadas por proveedores de servicios en telecomunicaciones:</b>                  Servicios de transporte y transmisión de información electrónica (textos, voz, datos, sonidos, imágenes).                  Proveedores de servicios en telefonía y de cable, que ofrecen servicios de internet y de almacenamiento de datos.</p>
<p><b>Empresas que proveen de servicios en tecnología de la información (TI):</b> Especializadas en la concepción de sistemas informáticos y editores de <i>software</i>.</p>	<p><b>Mayoristas y reparadores especializados:</b> <i>Software</i>, aparatos electrónicos y de comunicación.</p>

Fuente: Creación propia, inspirada en el MDEIE (2011, p. 10).

Con respecto al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) (Estadísticas Canadá, 2002), las organizaciones en TIC, se ubican en el sector terciario de Innovación y Tecnología, como se observa en la tabla 2.6.

Tabla 2.6

*Organizaciones en TIC, de acuerdo al SCIAN*

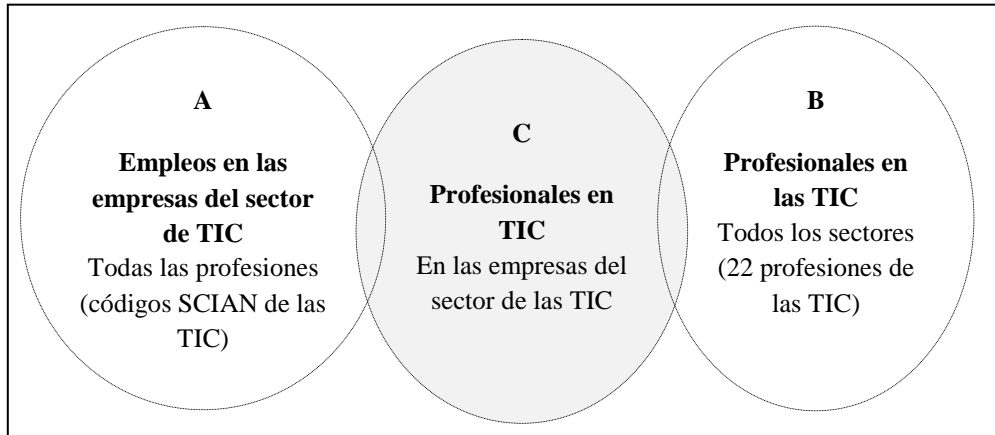
Fabricación	(SCIAN 334)
Servicios profesionales, científicos y técnicos	(SCIAN 54)
Información, cultura y entretenimiento	(SCIAN 51, 71)
Edición (no por internet)	(SCIAN 511)
Industrias de cie y grabado sonoro	(SCIAN 512)
Radiotelevisión (no por internet)	(SCIAN 515)
Edición, radiodifusión y teledifusión por internet	(SCIAN 516)
Telecomunicaciones	(SCIAN 517)
Proveedores de servicios de internet, sitios portales de investigación y servicios de tratamiento de datos	(SCIAN 518)
Otros servicios de información	(SCIAN 519)

Fuente: Estadísticas Canadá (2002, s.p.).

Sin embargo, para fines de esta tesis, se estudian a los inmigrantes que ocupan un puesto en TIC en diversos sectores de actividad, ya que lo importante es observar su movilidad organizacional en vínculo al aprendizaje de la cultura de negocios local. Esta

mano de obra se puede encontrar en alguna de las tres situaciones que se muestran en la figura 2.6.

*Figura 2.6.* Situación de la mano de obra ligada a las TIC en Quebec



Fuente: TechnoCompétences, Chabot y Thornton (2011, p. 6).

La zona A reagrupa todos los empleos de empresas del sector de TIC, que corresponden a profesiones en TIC o a otras profesiones (administración, mercadotecnia, entre otras). La zona B incluye el conjunto de profesionales de TIC, tanto en las empresas del sector de TIC como en las empresas de otros sectores. La zona C que está en intersección, representa los profesionales de las TIC únicamente en las empresas del sector de las TIC.

## 2.8. Tendencias en empleo de las TIC en Canadá

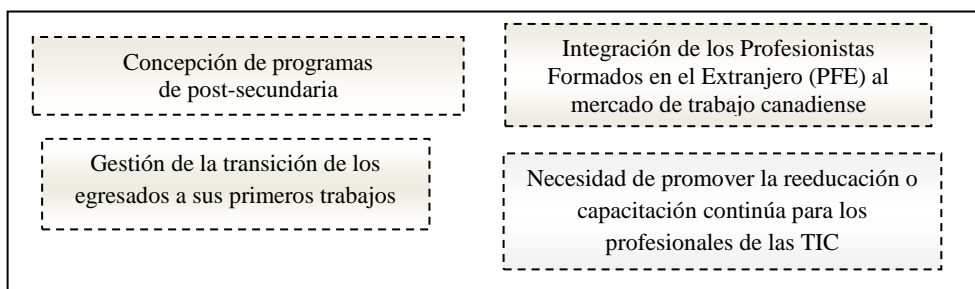
Según el Consejo de las Tecnologías de Información y de Comunicaciones de Canadá<sup>9</sup> (CTIC) (2011), entre el 2011 y 2016, las empresas canadienses deberán contratar en promedio a 106 000 trabajadores que corresponden a una tasa de contratación anual de en promedio 17,700 personas en el sector de las TIC, por lo que es un sector en crecimiento y que requiere tanto contratar gente nacida en Canadá como inmigrantes que

<sup>9</sup> Este organismo presenta estadísticas de Canadá en general, en tanto que TechnoCompétences, presenta estadísticas más adaptadas a las TIC en Quebec, ambas son fuentes de información complementarias.

reúnan los criterios buscados. Entre 2011 y 2016 las empresas buscarán candidatos tanto con competencias especializadas, técnicas y competencias sobre la manera en que operan los negocios en Canadá. En la mayoría de las regiones, las organizaciones enfrentaran el problema de la carencia de la mano de obra, sobre todo en puestos técnicos que exigen experiencia de cinco años o más, o que buscan competencias puntuales (CTIC, 2011). Por el contrario, la mayoría de las organizaciones tendrán menos dificultad para contratar candidatos con menos de cinco años de experiencia, en este caso sus diplomas más recientes podrán jugar un papel importante para catalogarlos como candidatos calificados (CTIC, 2011).

En caso de que los candidatos no posean las competencias requeridas, éstos pueden cambiar de sector de actividad, por lo que este sector se expone a perder candidatos potenciales. De acuerdo al CTIC (2011), la problemática en cuanto al reclutamiento y la selección de candidatos, se debe a la distancia entre el perfil buscado por las empresas y las competencias y experiencia de los candidatos. Esta problemática tiene cuatro dimensiones, como se muestra en la figura 2.7.

*Figura 2.7. Problemática en reclutamiento y selección de candidatos en puestos de TIC*



Fuente: Creación propia inspirada en el CTIC (2011, s.p.).

Para poder hacer frente a dicha problemática, se requiere un esfuerzo por parte de las empresas, instituciones educativas y gubernamentales según las particularidades de cada provincia canadiense (CTIC, 2011).

Por otra parte, las mujeres viven otra problemática, ya que las TIC continúan siendo un área masculina en un 75% (CTIC, 2011), lo que limita la cantidad mujeres calificadas en este campo. Una estrategia de sensibilización y promoción a nivel secundaria y preparatoria, sobre la inserción de mujeres en esta área, podría ayudar a disminuir esta brecha. Además, sería pertinente *“cambiar la comprensión de las carreras en el sector de las TIC en Canadá”* (CTIC, 2011, p. 3), ya que en la década de los 90's, eran consideradas como profesiones que exigían el conocimiento de las matemáticas puras aplicadas, mientras que en la década del 2000, las TIC se consideran profesiones que deben responder a las necesidades de globalización y de apertura a nuevos mercados.

## **2.9. Tendencias en empleo de las TIC en Quebec**

En las previsiones 2011-2016, la provincia de Quebec, carecerá de la mano de obra en TIC, además habrá dificultad para reclutar y seleccionar ingenieros en informática, tecnólogos, técnicos en ingeniería electrónica y eléctrica y programadores en informática, que cuenten con competencias particulares o altamente especializadas, así como con competencias no técnicas, ligadas particularmente a la comunicación y a la resolución de problemas (CTIC, 2011). La demanda de técnicos en redes de informática y de asistencia a usuarios disminuirá, dado que algunas empresas con sede en Quebec enviarán sus operaciones al exterior, lo que reduce sus costos.

*“Quebec cuenta con 23% de trabajadores en el sector de las TIC”* (CTIC, 2011, p. 2) y un vasto sector de usuarios de las TIC y de proveedores. Cabe notar que según las previsiones de las TIC de 2011 a 2016, Quebec se caracteriza por la siguiente dinámica, véase la tabla 2.7.

Tabla 2.7

*Previsiones de las TIC en Quebec (2011 al 2016)*

- Desarrollo de aplicaciones para aparatos electrónicos.
- Empresas de soporte a usuarios que requieren trabajadores bilingües calificados, dada la necesidad de proveer servicios *web* en inglés, tanto en la provincia como en el resto de Canadá y Estados Unidos.
- El empleo anual aumentara al 1%, sobre todo en puestos de ingenieros en informática, ingenieros y conceptualizadores de *software* (de sistemas y de aplicaciones).
- Algunas empresas deberán recurrir a programas de contratación temporal de trabajadores extranjeros para reclutar especialistas extranjeros en TIC, lo que permitirá responder a necesidades regionales precisas.

Fuente: Creación propia inspirada en el CTIC (2011, s.p.).

En tanto que los puestos de TIC que tendrán más demanda en Quebec, se presentan en la tabla 2.8.

Tabla 2.8

*Previsiones en puestos de TIC en Quebec (2011 al 2016)*

- Gestores o administradores en sistemas informáticos.
- Directores de la transmisión de telecomunicaciones.
- Ingenieros eléctricos y electrónicos.
- Ingenieros informáticos.
- Analistas y consultores en informática (analistas de sistemas de gestión).
- Analistas de bases de datos y administradores de datos.
- Ingenieros y conceptualizadores de *software*.
- Programadores y desarrolladores de medios de comunicación interactivos.
- Conceptualizadores y desarrolladores de *web*.
- Tecnólogos y técnicos en ingeniería electrónica y eléctrica.
- Técnicos de redes en informática.
- Técnicos de asistencia a usuarios.
- Evaluadores de *software* y de sistemas informáticos.
- Técnicos en radio-teledifusión.

Fuente: Creación propia inspirada en el CTIC (2011, s.p.).

De acuerdo a esta variedad de profesiones demandadas, los puestos que estén ligados a aspectos de consultoría o de interacción con otros miembros del equipo de trabajo, requiere que, quienes los ocupan, sean capaces de mezclar el uso de habilidades técnicas con administrativas. En este sentido, el que los profesionales formados en el extranjero (PFE) (inmigrantes que tienen credenciales o diplomas de sus países de

origen), comprendan la cultura de negocios local, es un aspecto vital para lograr integrarse al mercado laboral montreal.

### **2.10. Situación en empleo de inmigrantes en las TIC**

Según las previsiones 2011-2016 dadas por CTIC (2011), los PFE recién llegados y que no cuentan con ninguna experiencia canadiense tendrán dificultad en encontrar un empleo en las TIC, salvo que tengan competencias excepcionales. También dependerá de sus competencias lingüísticas en inglés o francés, si éstas no son muy elevadas, tendrán más dificultad en encontrar un puesto a nivel de sus competencias. Los programas que sensibilizan a los PFE en cuanto a la búsqueda de empleo en Canadá y específicamente en la provincia de Quebec, combinado con el estudio de los idiomas oficiales, la capacitación en cuanto a la manera de hacer comercio o negocios en Canadá y el dar acceso a la realización de prácticas profesionales en las organizaciones locales, beneficiaran que los PFE encuentren trabajo de acuerdo a sus competencias; ya que este tipo de programas tiene como objetivo ayudarles a que ocupen puestos en los que estén calificados (Consejo de las tecnologías de información y de comunicaciones, 2011).

Los PFE en Quebec, suman entre el 7 y el 8% de los profesionales en TIC, en tanto que en el resto de Canadá, suman el 14%. En Quebec, los PFE se concentran principalmente en el rubro de ingenieros en informática (14%), ingenieros y conceptualizadores de *software* (13%), por lo que los inmigrantes que correspondan a dicho perfil, podrían atenuar la escasez de la mano de obra en puestos de TIC, aunque no la eliminarían.

Para las organizaciones que producen las TIC, es igualmente importante el dominio del inglés, ya que la programación se hace en gran parte en dicho idioma. Sin



embargo los PFE que no cuenten con la experiencia canadiense, tendrán que aceptar puestos en los que pudieran estar sobre calificados (CTIC, 2011). Por tanto, es pertinente estudiar a los inmigrantes PFE que ocupen puestos en TIC, ya que esta tesis puede brindar información seria y oportuna sobre cómo aprenden la cultura de trabajo local, con el fin de poder satisfacer igualmente la necesidad de contar con una mano de obra calificada y adaptada a la cultura de trabajo local.

### **2.11. Clasificación de puestos en TIC y programas de estudios ofrecidos en la provincia de Quebec**

Los puestos en TIC que se consideran para este estudio, pueden corresponder a diferentes tipos de clasificación que se muestran a continuación. Cabe aclarar que dicha gama permite ampliar el espectro de inmigrantes que participan en este estudio; ya que pueden pertenecer a alguna de estas categorías: la clasificación de Chapple et al. (2004, mencionado en Hall P. y Khan A. 2008) que incluye puestos a nivel científico, ingenieril, técnicos, programadores, analistas, tecnólogos, gerentes en tecnología, inspectores, trabajadores de línea y cable. O la clasificación de la lista de veintidós profesiones en TIC extraídas de la Clasificación Nacional de Profesiones (CNP), (que es una clasificación canadiense y que se puede aplicar a la provincia quebequense o bien a otras provincias de Canadá). A continuación se presenta esta segunda clasificación en la tabla 2.9.

Tabla 2.9

*Profesiones en TIC según la CNP de Quebec*

Directores de transmisión de telecomunicaciones	Autores/redactores/escritores
Gestionarios de sistemas informáticos	Técnicos en grafismo
Ingenieros electricistas y electrónicos	Diseñadores gráficos e ilustradores
Ingenieros en informática (salvo ingenieros en <i>software</i> )	Emprendedores y supervisores –en electricidad y telecomunicaciones-
Analistas y consultores en informática	Instaladores de líneas y de cables de telecomunicaciones
Analistas de bases de datos y administradores de datos	Instaladores y reparadores de material de telecomunicaciones
Ingenieros en <i>software</i>	Técnicos en montaje y mantenimiento de instalaciones de cable-distribución
Programadores y desarrolladores de medios interactivos	Supervisores en la fabricación de material electrónico
Conceptualizadores y desarrolladores de <i>web</i>	Ensambladores, controladores y verificadores –electrónica
Tecnólogos y técnicos en ingeniería electrónica y eléctrica	Agentes de apoyo a usuarios
Operadores de informática, de redes y técnicos <i>web</i>	Evaluadores de <i>software</i> y de sistemas informáticos

Fuente: TechnoCompétences (2011, s.p.).

De acuerdo al MICC (2009), en lo que respecta al sistema educativo quebequense, el colegio de enseñanza general y profesional (*Cégep*) es el primer escalón de los estudios superiores. Para que el individuo sea admitido, éste debe tener un diploma de estudios secundarios (DES) o un diploma de estudios profesionales (DEP).

El colegio de enseñanza general y profesional (*Cégep*) y algunos colegios privados ofrecen programas de estudios preuniversitarios, que duran dos años y los programas de estudios técnicos, que duran tres años pueden conducir a empleos de nivel técnico. Además la formación técnica puede dar acceso a la universidad, bajo ciertas

condiciones. El diploma de estudios colegiales (DEC) engloba la formación adquirida en el marco de los programas de estudios preuniversitarios y de los programas de estudios técnicos. A la luz de este breve contexto sobre el sistema educativo quebequense, es en la categoría de personas con estudios enseñanza general y profesional (*Cégep*) y / o con grado de universitarios, en la que se sitúa a los inmigrantes de origen latinoamericano en puestos de TIC, que forman parte de este estudio.

### 3. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Nociones de cultura organizacional y su dimensión simbólica

En esta sección, el objetivo es explicar las nociones de cultura organizacional y la metáfora que se retiene para los fines de esta investigación, que es el simbolismo organizacional (Smircich, 1983) o llamado también análisis simbólico, que forma parte de las teorías de la organización (Rouleau, 2007) ya que permite entender cómo la cultura organizacional se puede transmitir a través de orientaciones culturales, que se traducen a través de la comunicación, en comportamientos y actitudes más valorados, y que pueden tener un impacto en la movilidad organizacional de la persona de origen inmigrante. Putnam y Boys (2006), señalan que esta metáfora privilegia el significado y sus asociaciones a símbolos, por lo que los actores de una organización los usan y les dan un significado a través de interpretaciones culturales, históricas, políticas o influenciadas por su propia personalidad. En este sentido la comunicación funciona como lo que le da sentido a la cultura, a través de la producción, el mantenimiento y la interpretación de los símbolos que están presentes en la interacción humana.

Además se describe cómo evolucionó el interés por estudiar la cultura en las organizaciones desde una perspectiva norteamericana, dado que el acceso a esta literatura es factible y aplicable a la sociedad que se estudia, además brinda bases sólidas para el análisis que se efectúa en el capítulo destinado a la discusión y resultados. Lo anterior, no descarta a otros autores latinoamericanos (Dávila y Martínez, 1999) y europeos que han hecho aportaciones en este campo de investigación.

### 3.1.1. Cultura

Tanto a nivel ideológico como a nivel de diferentes disciplinas el término de cultura tiene un sinnúmero de definiciones. Kroeber y Kluckhohn en 1952 (Rakotomena, 2005) reunieron un inventario de 164 definiciones diferentes. Por lo tanto, no hay una definición consensual de dicho término, éstas son parciales, pues la persona que propone una definición de la cultura, está, ella misma, influenciada por su propia cultura (Demorgon, 1996). Sin embargo para esta tesis, las definiciones de *cultura* que más se acercan al objeto de estudio son las siguientes:

“La cultura es el conocimiento que es más o menos compartido por los miembros de un grupo dado. Este conocimiento informa, fija y toma forma en las actividades rutinarias y no rutinarias de los miembros del grupo. La cultura se constituye a través de acciones y palabras de los miembros de un grupo y debe ser interpretada por ellos. La cultura no es visible en sí misma, ésta se expresa a través de representaciones” (van Maanen y Kunda, p. 133, 1989, mencionado en Rouleau, 2007).

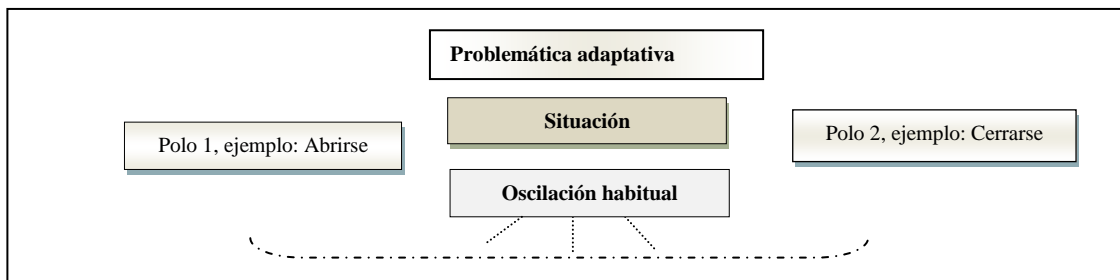
Además, la cultura: controla el comportamiento de un modo profundo y persistente, muchas veces fuera de los límites de la conciencia del individuo, y por tanto más allá del control consciente (Hall, 1959). La cultura describe esa parte de la conducta del hombre, que éste da por hecho, la parte sobre la que no piensa, porque asume que es universal o la considera como su idiosincrasia. Al respecto, la cultura se puede considerar “*como la expresión de procesos psicológicos inconscientes. Esta visión [...] constituye la base para la antropología estructural de Levi-Strauss*” (Smircich, 1983, p. 25). Lo que quiere decir que las formas organizacionales y las prácticas se entienden como procesos inconscientes y se analizan con referencia a la interacción dinámica entre los procesos, sin que su manifestación sea consciente (Smircich, 1983). Para esta tesis, no se aborda el aspecto psicológico del inconsciente en la transmisión o aprendizaje de la cultura, aunque si es importante saber que existe esta dualidad (consciente e inconsciente) en los comportamientos de un individuo.

El ser humano, necesita desarrollar un sistema que le dé orientaciones y que lo ayude a adaptarse correctamente a diversas situaciones. Este sistema se llama *cultura* (Demorgon y Molz, 1996, mencionado en Gillert, 2001). Bajo esta perspectiva, la función de la adaptación consiste: en que el individuo mantenga o aumente sus posibilidades de actuar de manera apropiada en situaciones que se le presenten. Esto indica que la cultura “*es la estructura que da las orientaciones necesarias para que el ser humano actúe de manera adecuada según su entorno*” (Demorgon y Molz 1996, mencionado en Gillert, 2001, p. 26).

### 3.1.2. Orientaciones culturales

A la luz de lo anterior, la cultura se transmite a través de *orientaciones culturales*, éstas se pueden definir como las formas de conducirse en una determinada sociedad, o bien es el conjunto de opciones que tiene una persona para comportarse o actuar de cierta manera, dándole más peso a ciertos comportamientos y a otros menos peso (Demorgon. 1998, en Hudon et al. 2008). Es decir, que la persona tiene una capacidad de adaptación, en la que va a *oscilar*, es decir va a mostrarse más abierta o cerrada ante ciertas orientaciones (Demorgon. 1998, en Hudon et al. 2008, p. 8), por lo que aprende más fácilmente ciertos aspectos de la cultura que otros. Véase la figura 3.1 que esquematiza dicho proceso.

Figura 3.1. Problemática adaptativa



Fuente: Creación propia inspirada en Demorgon 1998 en Hudon et al. (2008, p. 8).

El oscilar (balancearse) de un polo a otro, es la posibilidad que posee cada persona, grupo, organización o conjunto de personas de un mismo origen étnico, en cuanto a la opción que tienen de escoger una orientación que les permita adaptarse mejor en un momento dado, según lo requiera la situación (Demorgon. 1998, en Hudon et al. 2008). Cabe añadir que para Demorgon y Molz (1996, mencionado en Gillert 2001), una orientación cultural, es lo que un grupo considera como un comportamiento adaptado de acuerdo a las experiencias del pasado. Por ejemplo, hay sociedades más individualistas o más colectivas que otras, esto quiere decir que estas orientaciones pueden variar de una cultura a otra; y al interior de dichas culturas, las personas de manera individual, pueden mostrar también sus propias tendencias, ya sea hacia ser más autónomas o interdependientes, según la situación en la que estén. La oscilación o el balancearse, se ve reflejado también en el grado de apertura o de cerrarse que el individuo tiene para aprender la cultura organizacional en la que está inmerso.

Asimismo, los valores de cada persona modifican sus actitudes sobre la manera de comportarse que puede considerar más apropiada y eficaz en una situación determinada (Adler, 1991, mencionado en Arcand, 2007). El aprendizaje de dichas orientaciones puede estar influenciado por la cultura nacional, en la cual opera cada organización en particular (Hofstede, 1997). Bajo esta perspectiva, la cultura, se distingue como un modelo intrínseco a la noción de la herencia. Aunque la noción de oscilar de manera individual en el comportamiento, sugiere que una orientación cultural se puede aprender en el seno familiar, con el grupo de amigos, a través del idioma, del lugar donde se vive y en un entorno afectivo y profesional determinado y no únicamente

a partir de la influencia que puede tener sobre el individuo, la cultura nacional (Demorgon y Molz, 1996, mencionado en Gillert 2001).

Las orientaciones culturales según Demorgon y Molz (1996, mencionado en Gillert, 2001), también pueden traducirse en dimensiones, sin embargo para Hofstede, (1997) éstas orientaciones son “*aspectos de la cultura que pueden ser medidos en comparación con otras culturas*” (Hofstede, 1997, p. 14) y que están influenciados por la cultura nacional. Estas orientaciones se pueden medir por el número de repetición en las respuestas que dan las personas que forman parte de una muestra representativa de la población que se estudia en un país dado, a través, por ejemplo, de una encuesta en la que se miden dichas respuestas de acuerdo a escalas que se fijan y que dan validez al instrumento usado, como lo hizo Hostede en 1974, cuando tuvo la oportunidad de hacer un análisis estadístico sobre los valores de la gente en cincuenta y tres países, que trabajaban en subsidiarias de IBM. Este ejemplo, se explica en la sección 3.4. Comunicación intercultural, lo que permite entender los antecedentes en investigación cuantitativa y cualitativa aplicados a la comunicación intercultural en las organizaciones.

No obstante, para efectos de esta tesis, las orientaciones culturales no se consideran como mediciones, pues es una investigación cualitativa, que permite identificar los matices culturales, en el aprendizaje de orientaciones culturales, a partir de la apreciación subjetiva que hace el individuo de dicho aprendizaje y su vínculo con la movilidad organizacional que éste puede experimentar. En este sentido, el investigador debe evitar generalizar comportamientos y por ello la pertinencia de los estudios cualitativos en materia de cultura organizacional, ya que permiten dar una



explicación más detallada de los estudios cuantitativos que miden dimensiones culturales en empresas.

### *Diferencia cultural*

Alrededor de una orientación cultural hay variaciones, sobre lo que se considera apropiado y tolerado, a esto, Demorgon y Molz, 1996 (mencionado en Gillert 2001) lo llaman adaptaciones normales a situaciones; pero el comportamiento que se sale de este marco, que se juzga como molesto, malo o anormal, es lo que se percibe como diferencia cultural, es decir que es lo que no entiende la persona desde su propio marco cultural, cuando interactúa con otra persona de una cultura diferente. Al respecto, Adler y Graham en 1998, (mencionado en Irrmann, 2008) concluyeron que la investigación intercultural debería centrarse en entender que las diferencias culturales nacen en la interacción entre las personas, es decir que nacen a partir de la percepción sobre la diferencia y que ésta se crea al momento de comunicarse. Considerando que estos intercambios a veces se dan en un idioma que por lo regular no es la lengua materna de los interlocutores; por lo que las estrategias para convencer pueden funcionar en un idioma, pero no en otro y por tanto, pueden generar percepciones erróneas en los interlocutores.

Bajo esta óptica, al analizar a los inmigrantes latinoamericanos en Montreal, hay que considerar la posible influencia de su cultura nacional y de otros factores como su bagaje cultural y las dificultades que pueden afrontar al tener como lengua materna el español o el portugués (en el caso de los brasileños) y trabajar en francés y/o inglés.

Las orientaciones culturales que se estudian, son las siguientes: autonomía, comunicación, consenso y evitación del conflicto, igualdad de oportunidades y distancia

jerárquica (Dupuis, 2000 y 2002). En esta sección solo se da una breve definición de éstas (como se observa en la tabla 3.1), ya que son abordadas con detenimiento en la sección destinada a la cultura de negocios quebequense.

Tabla 3.1

*Orientaciones culturales*

<p><b>Autonomía:</b> es la condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie, se puede interpretar como determinación, independencia y libertad.</p> <p><b>Comunicación:</b> puede ser directa, explícita, versus la comunicación indirecta que busca decir entre líneas el mensaje oculto.</p> <p><b>Consenso y evitación del conflicto:</b> es el acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos y privilegia el evitar conflictos para guardar la unidad, la armonía y el buen entendimiento.</p> <p><b>Igualdad de oportunidades:</b> es favorecer las oportunidades iguales en empleo, sin privilegiar o dar favoritismos a ciertos miembros de la organización, por su posición en el organigrama, su clase social, compadrazgo o vínculo familiar con otro miembro de la organización.</p> <p><b>Distancia jerárquica o la distancia de poder:</b> es el parámetro en que una sociedad acepta la distribución desigual de poder entre los individuos que forman parte de las instituciones u organizaciones.</p>
--

Fuente: Creación propia inspirada en Hofstede (1997, mencionado en Dupuis, 2008, pp. 26-39), Diccionario de la Lengua Española (2011, p. 83).

La igualdad de oportunidades se liga a la noción de libertad e igualdad que promueve la Carta Canadiense (mencionada en el primer capítulo) y su vínculo con la igualdad de oportunidades en empleo, en donde se estipula la no discriminación por orientación sexual, religión o pertenencia a un grupo étnico en particular.

La distancia con respecto al poder, implica la jerarquía (Hofstede, 1997). Por ejemplo, en el proceso de toma de decisiones determina quién la toma, o las distinciones que pueden existir en el trato entre jefes y subordinados, dada la posición por rangos jerárquicos, así como símbolos de estatus o canales de comunicación privilegiados para ciertos grupos o personas en la organización. En el caso de la cultura de negocios

canadiense esta distancia jerárquica es corta (Dupuis, 2000), como se explica en el capítulo sobre la gestión de negocios canadiense.

### **3.1.3. Dimensión simbólica de la organización**

Una vez definida la noción de cultura, es importante situar el objeto de estudio dentro de las teorías de la organización, por lo que ésta se sitúa como una *dimensión simbólica*. Esta metáfora permite entender mejor, cómo el inmigrante aprende y reinterpreta algunos rasgos de la cultura de negocios local, lo que lleva a descubrir si esto tiene un impacto o no, en su movilidad organizacional. Una *metáfora* es un enfoque o una imagen que ayuda a limitar la perspectiva bajo la cual se observa un fenómeno organizacional (Smircich, 1983). Ésta puede estar influenciada por el investigador, ya que él mismo es reproductor de su propia cultura. Por lo que es esencial que éste identifique los elementos que pueden modificar o alterar su visión sobre el hecho que observa. En tanto que los símbolos se pueden definir como:

“Las palabras, objetos y gestos que tienen una significación y que resultan de convenciones. Los símbolos cubren el lenguaje y en cuanto a la cultura organizacional, incluyen las abreviaciones, la jerga, los modos de comunicación (informales y formales), los códigos de vestimenta que pueden indicar un status, así como todos los signos visuales como logotipos” (Barmeyer, 2007).

Aunado a lo anterior, en la revisión de la literatura sobre la evolución de las teorías de la organización, es importante notar que, en el primer periodo de los 80's, predominó el análisis político en las organizaciones y en el segundo periodo predominaron los trabajos sobre *la dimensión simbólica de la acción y de los comportamientos en la organización*, para identificar cómo los individuos o grupos interpretaban a las organizaciones (Rouleau L. 2007). En dicha época, la economía occidental vivía mutaciones económicas, por lo que el análisis simbólico era importante, ya que reforzaba la idea de que el éxito dependía de la capacidad de los dirigentes para

dar un sentido común y movilizar las iniciativas que desarrollarían las capacidades de las organizaciones.

El análisis simbólico reagrupa tres corrientes principales: el análisis de la cultura, el análisis interpretativo y el análisis cognitivo (Rouleau, 2007). A continuación se explican a grandes rasgos estas tres corrientes, sin embargo, para esta tesis, *el aspecto que se retiene del análisis simbólico es el análisis interpretativo.*

1. El análisis simbólico de la cultura: se refiere a trabajos sobre la cultura en las organizaciones (este movimiento se dio en la segunda mitad de la década de los 80's). En tanto que en los 90's, los trabajos trataban de comprender la manera de ser y de hacer, así como de entender los valores, los símbolos, y las ideas que moldean el comportamiento de un grupo dado (Rouleau, 2007).
2. El análisis interpretativo: se preocupa por la manera en que los individuos crean y difunden el sentido alrededor de ellos. Siguen siendo los símbolos los que están al centro del análisis, pero en este enfoque los autores observan cómo los individuos los crean, interpretan y utilizan para actuar en la organización (Rouleau, 2007). Esta perspectiva trata de comprender la información que forma parte de lo que antecede a un comportamiento, para poderlo interpretar de acuerdo al contexto en el que ocurre, pues la cultura es lo que determina la manera de pensar, sentir y creer (Geertz, 1973).

Los significados ayudan a configurar las dinámicas de interacción que se producen al interior de las organizaciones, en las que, el individuo ejecuta algunas tareas para dar ciertos resultados que se esperan de su trabajo, aunado a un conjunto de variables como: el grado de socialización y de interacción humana, la satisfacción

personal que éste tenga, su motivación y compensación monetaria que reciba en intercambio por la tarea que lleva a cabo, entre otros factores que juegan un rol importante para cada individuo y que determinan el sentido que éste le puede dar al fenómeno de movilidad o de crecimiento profesional, que se explica en el capítulo de resultados y discusión.

3. El análisis cognitivo se desarrolla en los 80's, en dicha década se estudian las representaciones mentales de los individuos, sobre todo de los administradores, con el objetivo de comprender cómo éstos moldean a las organizaciones. Esta corriente está fuertemente influenciada por *las teorías de la decisión*, que inspira en la siguiente década los trabajos sobre el aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones (Rouleau, 2007).

Bajo esta perspectiva, *la cultura organizacional* marca algunos patrones de significación, que son interpretados de diferente manera por el individuo, y que a través de la interacción humana, verbal y no verbal, los pueden compartir con otras personas.

El aprendizaje de dicha cultura puede favorecer la empatía entre los miembros de los grupos, su capacidad de integración y con ello su movilidad organizacional.

A la luz de lo anterior, es vital saber *cómo el inmigrante interpreta, descifra y comprende su experiencia de movilidad*. Para ello, se sugiere que el investigador pueda centrarse primero en la manera en que *la experiencia movilidad se convierte en significativa* para el individuo, observando las relaciones y otros patrones de acción que intervienen en dicha experiencia (Smircich, 1983). Además, es importante recordar que: *“el proceso de enseñanza-aprendizaje por el que atraviesan todos los miembros de la organización se produce con el tiempo y con un entrenamiento formal e informal, lo que*

*permite adquirir habilidades culturales*” (Urbiola, 2009, p. 62), que estimulan un mejor desempeño dentro del grupo. Esto implica aprender ciertas acciones que son valoradas en la organización, por sus significados concretos, lo que lleva consigo normas, formas de pensar, de socializar y de actuar frente a los problemas (Urbiola, 2009).

En este sentido, el aprendizaje informal, a través de la experiencia vivida por otros compañeros de trabajo, puede favorecer el aprendizaje de la cultura organizacional (Skennar, 2009). Por tanto, la red formal e informal entre los empleados son vehículos de transmisión de dichas orientaciones culturales (Skennar, 2009). Otras formas de transmitir las orientaciones culturales, y que pudieran tener un impacto en la movilidad organizacional, se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2

*Formas de transmisión de orientaciones culturales*

- Fomentar el compromiso explícito de los directivos en la transmisión de la cultura y de su visión.
- Promover la innovación y el contar con líderes tolerantes y flexibles a la gestión de personal de diferentes orígenes étnicos.
- Recompensar al personal por sus logros, desarrollar la cultura de aprendizaje constante, hacer uso de las alianzas y de las comunidades de aprendizaje.
- Aprender el lenguaje que se maneja en una organización (que es en esencia simbólico), aprender las formas de comunicación directa, indirecta, verbal, no verbal, formal e informal, que pueden crear una percepción positiva o negativa del inmigrante, según sea su manera de comunicarse.
- Aprender ciertos rituales organizacionales que ayudan a que el individuo afirme su integración y empatía con el grupo.
- Tomar consciencia de lo que se aprende y de cómo se aprende, en base a las experiencias que se viven en el trabajo, integrar la experiencia y las habilidades al proceso de resolución de problemas, permitir la colaboración y compartir el conocimiento en equipos.
- Evaluar si hubo cambios en comportamientos o actitudes como resultado de la capacitación formal en cuanto a la cultura organizacional.
- Considerar cómo aprende el individuo, su grado de integración, la dinámica de las subculturas, así como su grado de comprensión que tenga del entorno laboral y de la cultura organizacional en la que trabaja.

Fuente: Creación propia, inspirada en Deal y Kennedy, (1985, mencionado en Ortiz, Bautista et al. 2012, pp.7), Skennar (2009, pp. 1-16) y Urbiola (2009, pp. 61,62, 75 y 76).

Aunado a lo anterior, cuando se estudia una cultura organizacional, el investigador debe ser consciente de la *ambigüedad* que se puede producir al momento de interpretar los comportamientos o actitudes que se desprenden de ciertos valores organizacionales (Martin, Frost y O'Neill, 2006), ya que la cultura tiene dos condiciones esenciales es subjetiva y es dinámica (Urbiola, 2009), esto quiere decir que el significado que se otorga a diversos signos puede variar a lo largo del tiempo.

Asimismo se debe estar consciente de la posible distancia que puede existir entre las orientaciones culturales que se desean transmitir y cómo estas son interpretadas y reproducidas por individuos de otro origen étnico, ya que existen estudios que han confirmado que puede existir una distancia entre la cultura ideal que se quiere transmitir y las actitudes y comportamientos inconscientes que pretenden ser el reflejo de políticas y prácticas formales de la organización (Martin, Frost y O'Neill, 2006). A la luz de lo anterior, la noción de cultura organizacional y su enfoque simbólico, ayudan a entender el fenómeno de aprendizaje de orientaciones culturales que viven los inmigrantes, que considera, de manera inherente, para esta tesis, su bagaje cultural.

### **3.2. Historia de los estudios sobre la diversidad en las organizaciones**

El objetivo de esta sección es explicar a grandes rasgos la historia de los estudios que se han hecho en cuanto a la diversidad en las organizaciones, bajo la perspectiva de los estudios organizacionales, lo que permite comprender cómo ha evolucionado esta materia en el contexto norteamericano. También se presenta un breve bosquejo de los orígenes de la gestión intercultural, su impacto en la comunicación intercultural en las organizaciones y su vínculo con el aprendizaje intercultural. Lo anterior, permite

comprender las bases para poder explicar la cultura de trabajo quebequense y sus orientaciones culturales.

Cabe señalar que en Europa, se han hecho esfuerzos al respecto, dada la creación de la Unión Europea (UE), en donde la cultura es un factor central en la política migratoria, dada la movilidad de los recursos humanos entre los países que la conforman (Point y Singh, 2003, en Nkomo y Stewart, 2006). Bajo esta perspectiva, la cultura es vista como un factor de unión política (Jehan, 2007), que no se analiza en esta tesis, pero que forma parte de la dimensión cultural de las políticas migratorias que conllevan a la movilidad de inmigrantes en el mundo.

En esta sección se describe también, la historia de la gestión intercultural, lo que ayuda a explicar la noción de comunicación intercultural, ya que las orientaciones culturales se aprenden y se transmiten a través de la comunicación.

Los primeros estudios sobre cómo administrar la diversidad cultural en las organizaciones, se hacen en Estados Unidos y responden a la necesidad de integrarla, dada la variedad demográfica en dicho país (Johnon y Packer 1987, Thomas 1989, Johnston 1991, Londen y Rosener 1991, Morrison 1992, mencionado en Nkomo y Stewart, 2006). Esta realidad se aplica igualmente a Canadá, ya que la migración es una realidad que determina la existencia de la diversidad cultural en las organizaciones de dicho país y de Quebec (específicamente, para fines de esta investigación).

En Canadá, el enfoque de la diversidad cultural en las organizaciones, invita a las áreas de recursos humanos a intervenir en la promoción de la diversidad de los grupos minoritarios, a través de la capacitación y la creación de ciertas políticas contra la

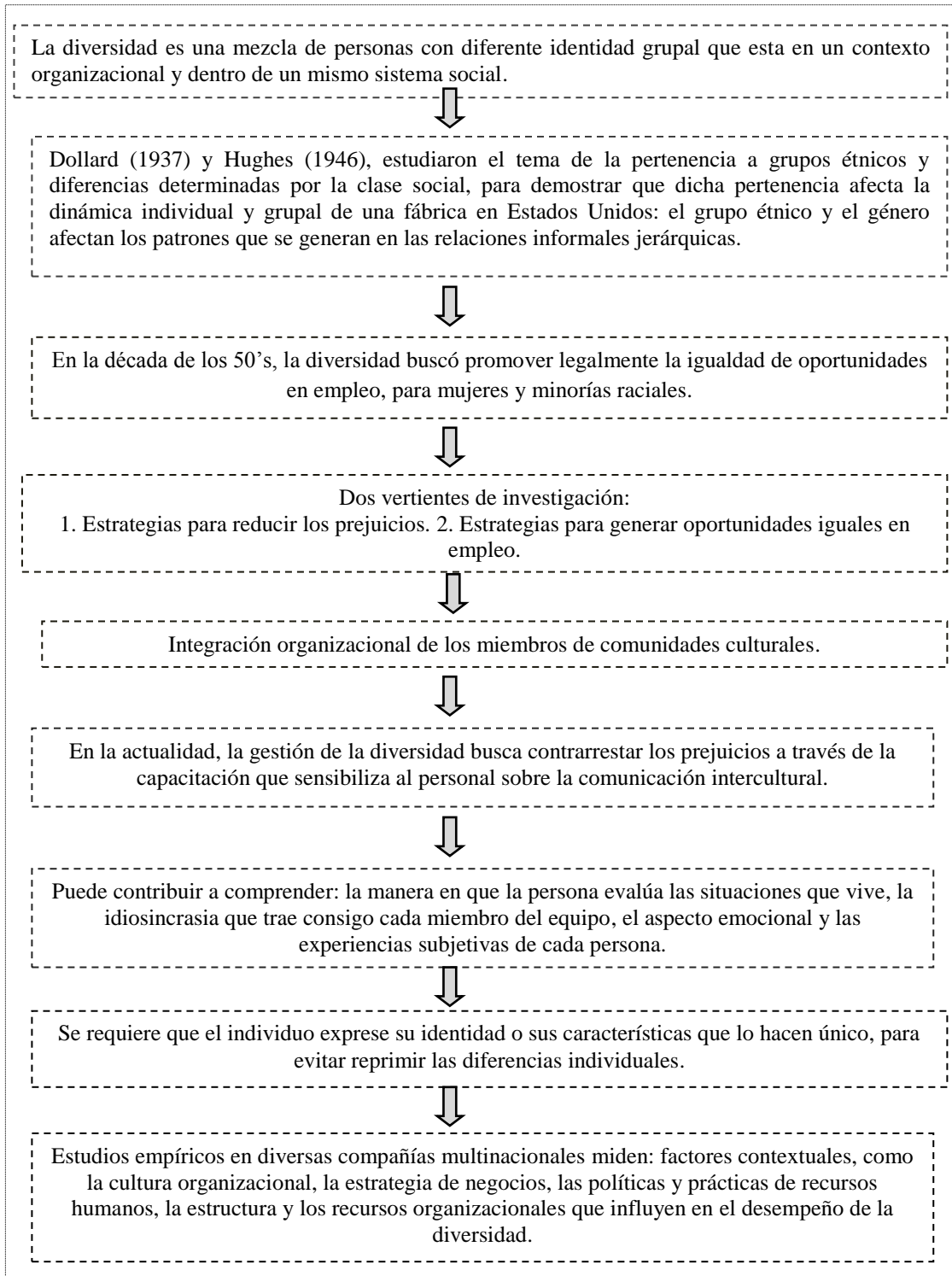


discriminación individual o grupal (Poole, 1997, mencionado en Belout, Dolan y Saba, 2001).

A continuación en las tablas 3.3 y 3.4, se presentan de manera sintetizada algunas ideas claves de la gestión de la diversidad cultural y su evolución histórica, lo que facilita contextualizar esta tesis en el marco de los estudios organizacionales, como se menciona al inicio del capítulo.

Tabla 3.3

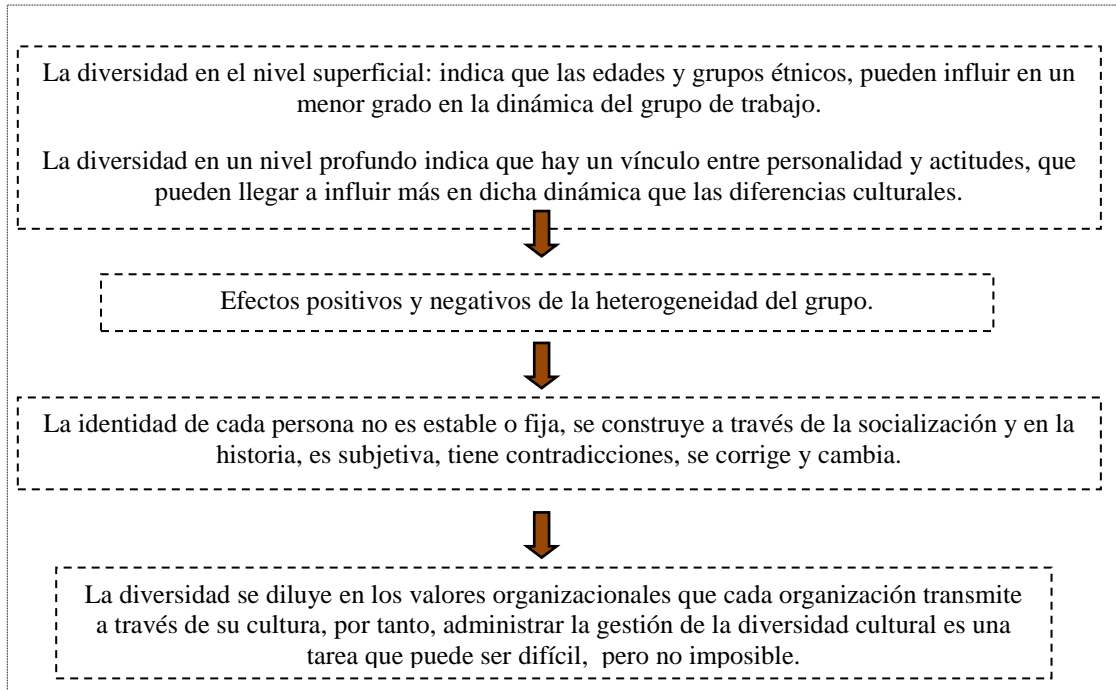
*Evolución histórica de la gestión de la diversidad cultural*



Fuente: Creación propia, inspirada de Hall (1954, referido por Barmeyer, 2007, pp. 45 y 46, Nkomo y Stewart (2006, pp.520-534).

Tabla 3.4

*Evolución histórica de la gestión de la diversidad cultural (continuación)*



Fuente: Creación propia, inspirada de Hall (1954, referido por Barmeyer, 2007, pp. 45 y 46, Nkomo y Stewart (2006, pp.520-534).

La tabla anterior sugiere que el inmigrante de origen latinoamericano, está en constante cambio y su identidad se construye al estar en contacto con otros. Por tanto, un entendimiento posmoderno de la *identidad en las organizaciones*, sugiere centrarse en los procesos y en las experiencias del individuo, más que contemplar su identidad como algo estático y absoluto. Según el enfoque psicológico, la diversidad significa “*las diferencias entre las personas que probablemente pueden afectar su grado de aceptación, desempeño en el trabajo, satisfacción o progreso en la organización*” (Hays-Thomas, 2004, p.12).

Por citar un ejemplo, la historia de los estudios sobre la diversidad en las organizaciones, demostró que las trabajadoras negras no eran admitidas en los círculos informales de trabajadoras blancas (Hughes en 1946, mencionado en Nkomo y Stewart,

2006). El hecho de que no fueran completamente aceptadas en el grupo, repercutió en bajos índices de productividad según las normas establecidas y los resultados esperados. Hughes consideró que esta situación puede generar un conflicto de grupo (Banton, 1998, mencionado en Nkomo y Stewart, 2006).

Posteriormente, la diversidad ocupó un lugar central en Estados Unidos y en algunas partes de Europa del Oeste, cuando a *nivel legal* se buscó promover la igualdad de oportunidades de empleo para mujeres y minoría racial, grupos que crecían como parte de movimientos migratorios de los años 60's (Nkomo y Stewart, 2006). Cabe señalar que a principios de la década de los 80's, la administración del presidente Reagan en Estados Unidos, promovió la lucha contra la discriminación, a través de la gestión de la diversidad, enfatizando la necesidad de contar con una mano de obra diversificada y enfocada a una clientela de diferentes orígenes étnicos (Nkomo y Stewart, 2006).

En este contexto, de acuerdo a Hays-Thomas (2004), administrar la diversidad se refirió al uso de procesos y estrategias que permiten obtener ventaja de las diferencias culturales entre las personas, a través de programas y procesos planeados, que buscan mejorar la interacción entre las personas de diferentes culturas o sexo, lo que da paso a considerar a la diversidad como una fuente de creatividad y complementariedad, más que como una fuente de tensiones o de conflictos, que pueden impedir la comunicación clara y llegar a ciertos objetivos organizacionales, considerando la satisfacción de los empleados. En este sentido, la *integración organizacional* de los miembros de comunidades culturales, se puede definir como:

“Un proceso de integración continuo entre los miembros de las comunidades culturales y los miembros del grupo mayoritario. [...]. Los individuos que pertenecen a dichas comunidades, sin considerar su origen étnico o nacional [...], su color, la religión, el idioma o el sexo, son

reconocidos como actores en su totalidad, es decir, que poseen al interior de la unidad de trabajo, poder de negociación, capacidad de acción en el proceso de toma de decisiones y en la producción de intervenciones en las que se toman en cuenta sus expectativas, en cuanto a la organización, sus intereses, sus valores y sus necesidades” (Drudi, Bourque y Beauregard, 1994, p. 43).

En relación a lo anterior, en los últimos diez años se han hecho investigaciones empíricas sobre la demografía organizacional y su impacto en el ámbito laboral (Tsui et al. 1995, Williams y O’Reilly 1998, Riordan 2000, Webber y Donahue 2001, Ragins y González 2003, mencionado en Nkomo y Stewart, 2006). Estas investigaciones han demostrado que la heterogeneidad de grupos (comparada a la homogeneidad), puede reducir: la cohesión intra-grupal, el apego psicológico, el compromiso hacia el grupo de trabajo o la satisfacción de los miembros del grupo (al menos del grupo anglosajón de Estados Unidos en el contexto organizacional), así como incrementar la rotación del personal. Y en otros casos, un grupo heterogéneo en ciertos contextos, ha sido asociado a un aumento en la creatividad del grupo, calidad e innovación en la toma de decisiones (Williams y O’Reilly, 1998, Riordan, 2000, mencionado en Nkomo y Stewart, 2006).

Pese a ambos puntos de vista, los miembros de grupos minoritarios, siguen enfrentando procesos y comportamientos discriminatorios por parte de los grupos mayoritarios (Larkey, 1996, Riordan et al., 2005, mencionado en mencionado en Nkomo y Stewart, 2006). De acuerdo a lo anterior, cabe mencionar que los miembros de un grupo no son pasivos y que para lograr “*la congruencia interpersonal en un grupo*”, según Nkomo y Stewart (2006, p. 528), se requiere que el individuo exprese su identidad o sus características que lo hacen único, para evitar reprimir las diferencias individuales.

Ésta es una noción de base que busca, hoy en día, desarrollar la gestión de la diversidad en las organizaciones (Nkomo y Stewart, 2006). Desafortunadamente para diversas empresas, esto no es evidente, pues resulta más fácil transmitir una cultura de

trabajo homogénea y esperar que el individuo se comporte de una manera esperada en el corto plazo, sin aceptar que exprese su individualidad y sus propias cualidades durante el proceso de llegar al resultado esperado (Nkomo y Stewart, 2006).

Paralelamente, para que las organizaciones se beneficien de la diversidad, es aconsejable que éstas divulguen la noción de comunicación intercultural y la creación de programas formales de *coaching* o de mentores que ayuden al inmigrante a aumentar su confianza en sí mismos y su apertura en la interacción con sus colegas canadienses. Este aspecto se aborda con más detalle en otra sección del marco teórico. En resumen, *“los individuos no dejan su grupo racial, género o identidad étnica en la puerta cuando entrar a la organización”* (Nkomo y Stewart, 2006, p. 526), por lo que la identidad de un grupo étnico siempre es relevante en el contexto organizacional.

### **3.3. Historia de la gestión intercultural**

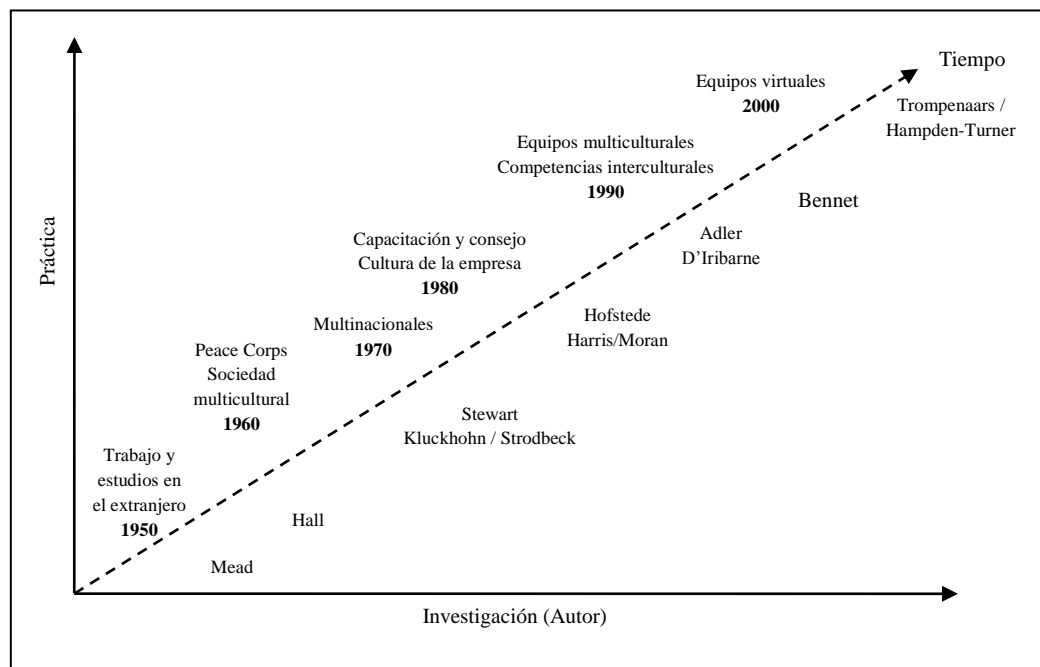
La mundialización trae consigo la necesidad de entender cómo la cultura, el lenguaje y la historia afectan en el día a día las interacciones entre los individuos y en las organizaciones. Por ello, según la Sociedad de Contadores y Administradores de Ontario (2000), los individuos necesitan desarrollar competencias que vayan más allá de las fronteras geográficas, de ahí el interés en que la gestión de la diversidad cultural ocupe un lugar importante en la gestión del personal en Canadá.

Los tratados internacionales como el TLC (Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México) y estructuras como la Unión Europea (UE), rompen con barreras comerciales entre las naciones, lo que ocasiona que las organizaciones internacionales adquieran la obligación de respetar las reglas legales de los países con quienes establecen vínculos comerciales, así como entender sus culturas y sus normas.

Es en este contexto, donde la *gestión intercultural* nace, ésta se desarrolla de manera empírica primeramente en los Estados Unidos de Norteamérica (Barmeyer, 2007).

Los estudios empíricos representaron la base de fundamentos de su línea de investigación, que se desarrolló en un segundo término. Por ello, la gestión intercultural es una disciplina relativamente reciente, que se desarrolló a partir de la investigación sobre la administración comparativa, el comportamiento organizacional y la comunicación intercultural (Barmeyer, 2007). Véase su evolución histórica en la figura 3.2.

Figura 3.2. Desarrollo de la administración intercultural



Fuente: Barmeyer (2007, p. 45).

Los primeros libros que se publicaron al respecto se basaron en experiencias individuales, por ejemplo en los años 50's y 60's norteamericanos y europeos que trabajaban en países en vías de desarrollo o que eran estudiantes en el extranjero, fueron los primeros que tuvieron interés en escribir sus experiencias, con el fin de comprender mejor cómo respetar la otra cultura, más que dominarla (Barmeyer, 2007). Hall, en 1954

utilizó por primera vez el término comunicación intercultural (*intercultural communication*), por lo que fue considerado el padre fundador de la disciplina (Barmeyer, 2007). En 1970, el crecimiento de la inmigración en diferentes países industrializados, notablemente en Estados Unidos y Canadá, trajo consigo la reflexión sobre cómo integrar la mano de obra diversificada (este aspecto ya se abordó en el planteamiento del problema, primera parte de la tesis).

En la década de los 70's los programas de investigación y capacitación empezaron a desarrollarse en universidades y firmas de consultoría estadounidenses. En esa misma década, las multinacionales que se expandían, descubrieron la importancia de contar con una cultura empresarial que facilite la integración y una fuerte identidad hacia ésta. Hofstede (1980), con su libro: *Culture's Consequences*, d'Iribarne (1989), con su libro *La logique de l'honneur*, muestran la influencia de la cultura nacional en la cultura de negocios de las organizaciones que éstos estudian. De acuerdo a Barmeyer (2007), posteriormente, a principios de los 80's, las organizaciones se preocuparon por crear su propia identidad. En dicha década existen otras obras populares (y criticables) como Deal y Kennedy (1982), Peters y Watermann (1982). Dichos autores sustentan que la cultura de una empresa si juega un rol importante en el proceso estratégico de las organizaciones que buscan la excelencia.

En los años 90's el aprendizaje organizacional y el desarrollo del personal fueron prioritarios para aumentar la eficiencia de la gestión internacional. Se comenzó a acordar una atención particular al desarrollo de competencias interculturales, a través de seminarios de capacitación. También en esta década se comenzó a escribir sobre el manejo de expatriados y cómo integrarlos en diferentes culturas. Según Barmeyer



(2007), en la década de los 2000, investigadores europeos y norteamericanos se interesaron sobre todo, por estudiar la temática intercultural, así como la gestión de equipos internacionales y seguir profundizando sobre el manejo de expatriados. Este interés respondió a la globalización, a la movilidad internacional de los recursos humanos y de la inmigración hacia países industrializados. A la luz de lo anterior, es en el campo de los *estudios en comunicación intercultural*, que la presente tesis busca ser una aportación para el conocimiento.

Notablemente se toman en cuenta investigaciones hechas por Dupuis (1995, 2000, mencionado en Dupuis, 2008), ya que este autor estudia la cultura de gestión quebequense, influenciada por la cultura nacional canadiense y por diversos eventos históricos que determinan hoy en día, ciertas orientaciones culturales que son más valoradas en la cultura de trabajo quebequense. Esta literatura se explica en una sección ulterior.

### **3.4. Comunicación intercultural**

Antes de abordar el tema sobre los enfoques que han caracterizado la investigación en comunicación intercultural, es importante definir la *comunicación intercultural*. Para Hall (1950, mencionado en Stoiciu, 2008), es un encuentro entre los portadores de culturas diferentes. Este autor estudia las nociones ocultas de la cultura en cuanto al contexto en que se produce la comunicación y el tiempo. Siguiendo los pasos de Hall, otros autores como Samovar y Porter (1988, mencionado en Stoiciu, 2008), exploran los problemas de la comunicación intercultural, particularmente: estereotipos, prejuicios y etnocentrismo, como filtros culturales de la comunicación intercultural.

En Europa, en la década de los 90's, se abordó el aspecto intercultural que se produce en las relaciones internacionales, sobre todo en el contexto de intercambios franco-alemanes, también se mostró un interés particular en los intercambios lingüísticos, prejuicios y estereotipos que se mantienen en otros intercambios internacionales (Ladmiral y Lipiansky, 1989, mencionado en Stoiciu, 2008), en tanto que otros autores se interesaron por comprender mejor las estructuras y el funcionamiento de las culturas (Demorgon y Lipiansky, 1999, mencionado en Stoiciu, 2008). Por otra parte, en Norteamérica, se observó, en la década de los 80's y 90's, modelos de investigación en comunicación intercultural influenciados por Hofstede (1980, mencionado en Irrmann, 2008), Schwartz (1992, mencionado en Irrmann, 2008) y Trompenaars (1993), que buscaron explicar la distancia cultural en la operación internacional de empresas o en las adquisiciones o fusiones. Con el propósito de entender mejor qué factores estudian dichos autores, a continuación se presenta un breve resumen sobre las orientaciones culturales que estudian, lo que facilita la comprensión sobre la cultura organizacional.

Para contextualizar el trabajo de Hofstede (1997), es importante subrayar que en la primera mitad del siglo veinte, “*antropólogos norteamericanos, en particular, Ruth Benedict (1887-1948) y Margaret Mead (1901-1978), jugaron un importante rol en popularizar el mensaje intercultural frente a diferentes audiencias*” (Hofstede, 1997, p. 13). En 1954, dos norteamericanos, el sociólogo Alex Inkeles y el psicólogo Daniel Levinson, (Inkeles y Levinson, 1969, en Hofstede, 1997), publicaron una extensa investigación sobre la literatura del idioma inglés en la cultura nacional. Su aportación

consistió en afirmar que los individuos de diferentes grupos en todo el mundo, responden a problemas básicos, tales como:

1. La relación con la autoridad.
2. La concepción de uno mismo, en particular:
  - a. Las relaciones entre los individuos y la sociedad.
  - b. Conceptos individuales de masculinidad y feminidad.
3. Maneras de tratar los conflictos, incluyendo el control de la agresión y la expresión de los sentimientos.

Hofstede (1997), veinte años más tarde, inspirado en dichos sociólogos, en 1974, tuvo la oportunidad de hacer un estudio sobre los valores de la gente en cincuenta y tres países, que trabajaban en subsidiarias de IBM. Su análisis estadístico reveló que, efectivamente, *“las personas enfrentan problemas en común, pero que cada grupo de personas daba soluciones diferentes y que variaban de un país a otro”* (Hofstede, 1997, p. 13). La tabla 3.5 muestra dichos valores.

Tabla 3.5.

*Dimensiones de Hofstede*

Distancia en cuanto al poder o la jerárquica, incluyendo la relación con la autoridad.
Relación entre los individuos y los grupos (individualismo versus colectivismo).
Masculinidad y feminidad: implicaciones sociales de haber nacido niño o niña, los roles bien definidos entre ambos sexos o el poderlos intercambiar.
Maneras para manejar la incertidumbre, relacionado al control de la agresión y de la expresión de emociones, así como el grado de incertidumbre hacia el futuro.
La orientación hacia el corto plazo o el largo plazo.

Fuente: Hofstede 1997, mencionado en Barmeyer, 2007, p. 65, Dupuis, 2008, pp. 75-76) y Stoiciu (2008, p. 36).

Sus resultados empíricos cubrieron las predicciones que dieron Inkeles y Levinson, 20 años antes (Hofstede, 1997). 90,000 personas respondieron a su cuestionario en dos partes, una parte de 1967 a 1969 y otra parte de 1971 a 1973.

Hofstede estableció una relación entre culturas nacionales y prácticas de administración. Él se interesó en la programación y en las particularidades culturales (Hofstede, 1980, mencionado en Stoiciu, 2008).

Por otra parte, Schwartz (1992), usó el Inventario de Valores (en inglés: *Schwartz Value Inventory*), que aplicó a través de una encuesta realizada a 60,000 personas en las que pretendía identificar los valores comunes que respondían como principios guía en la vida. Las categorías que él estudió se muestran en la tabla 3.6.

Tabla 3.6

*Inventario de valores de Schwartz*

Poder (dominio o control sobre otros).
Logros (fijación de objetivos y alcanzarlos).
Hedonismo (divertirse con uno mismo).
Estimulación (se refiere al placer que tiene la persona, a través por ejemplo, de deportes extremos).
Determinación o independencia –autonomía- (los que disfrutan siendo independientes y estar fuera de control de otros, prefieren la libertad y pueden tener un lado artístico).
Universalismo (busca la justicia social y la tolerancia, promueven la paz y la igualdad).
Voluntario (tiende a ser bondadoso, a dar, a ayudar a otros y a proveer bienestar).
Tradicición (respeto lo que se hizo anteriormente y que dio origen a una tradición, prefieren guardar el orden en el mundo, pues el cambio los puede hacer sentir incómodos).
Conformidad (la persona obedece las reglas claras y las estructuras, esto le permite tener control sobre lo que hacen).
Seguridad (la persona que busca seguridad busca salud y sentirse protegida).
Súper grupo (esta categoría reagrupa diferentes valores como: apertura al cambio (estimulación, independencia, hedonismo), auto mejora (logro, poder y cierto hedonismo), conservador (seguridad, tradición y conformidad), auto-trascendencia (universalismo y hacer actividades como voluntario).

Fuente: Creación propia, inspirada en Schwartz (1992, s.p.).

En tanto que Trompenaars y Hampden-Turner (1998), aplicaron un cuestionario a 30,000 participantes en diferentes partes del mundo, en más de veinte países de diversas compañías, ambos autores estudiaron las orientaciones culturales y su impacto en las relaciones interpersonales en los negocios, véase la tabla 3.7.

Tabla 3.7

*Orientaciones culturales en los negocios*

Universal versus particular.
Individual versus comunitario.
Neutral versus emocional.
Específico versus difuso.
Logro versus los atributos que le son acordados a una persona.
Actitudes con respecto al tiempo y al ambiente.

Fuente: Creación propia, inspirada en Trompenaars y Hampden-Turner (1998, p. 29).

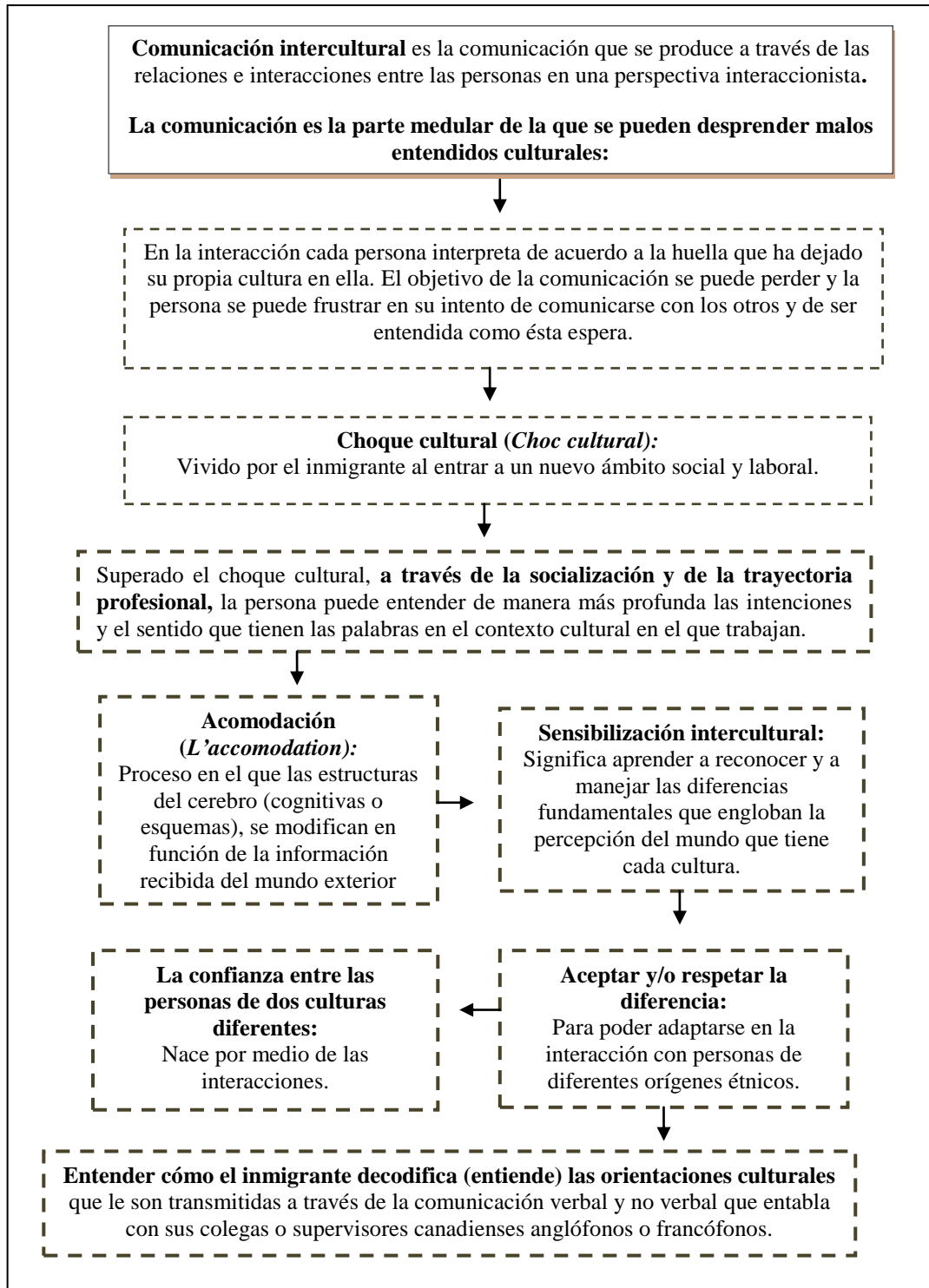
En resumen, la riqueza de los estudios que hicieron estos cuatro autores, consiste en ubicar a la persona en un contexto cultural, lo que puede dar algunos indicios de lo que sucede en los encuentros interculturales, sobre todo en: los procesos de negociación, entender las razones de un conflicto o poder interpretar la manera de actuar, dirigir o tener una determinada visión al interactuar con gente de otra cultura. Sin embargo, Adler y Graham (1998, mencionado en Irrmann, 2008), constatan que durante una negociación, los negociadores no se comportan en función de su perfil cultural, sino que se adaptan al intercambio de información, hacen esfuerzos por comprender al otro, cambian estrategias para convencer o pueden ser menos cooperativos, por lo que los estudios cualitativos proporcionan información adicional, que es valiosa y que reducen las generalizaciones que los estudios cuantitativos pueden aportar.

El enfoque etnológico (que se deriva de la etnología, ciencia que estudia las causas y razones de las costumbres y tradiciones de los pueblos) (Diccionario de la Lengua Española, 2001), complementa los estudios cuantitativos, ya que este enfoque sostiene que no se pueden generalizar las actitudes y su diversidad en el seno de una misma cultura (Iribarne, 2004). La etnografía describe e interpreta la cultura, el grupo social o sistema que se estudia, el investigador observa los patrones de comportamiento, costumbres y maneras de vivir que los miembros de dicho grupo reproducen (Harris,

1998, mencionado en Creswell, 2007). La etnografía implica como proceso, sumergirse en la observación del grupo, notablemente a través de la observación participativa en la vida cotidiana de las personas, o en hacer entrevistas individuales con cada miembro del grupo. El significado del comportamiento, lenguaje e interacciones forman parte del compartir cultural de los miembros del grupo, de ahí la relevancia que antropólogos como Boas y Malinowsky (1920, mencionado en Creswell, 2007) y sociólogos como Park y Dewey (1930, mencionado en Creswell, 2007) le dan a este método de investigación. Esta breve descripción del método etnográfico, permite argumentar que para esta tesis no se descarta el posible impacto de la cultura nacional sobre el individuo o sobre la manera de administrar las organizaciones, tal y como lo sustentan algunos autores (Iribarne 1989, 2003, Kamdem, 2002, Chevrier, 2003, mencionado en Chantal y Bameyer, 2004).

En la figura 3.3 que se muestra a continuación, se describe cómo la comunicación en un ámbito intercultural es la parte medular de la que se pueden desprender: malos entendidos culturales o interpretaciones erróneas a un mensaje, entre los miembros que interactúan en dicho proceso, que implica la interacción entre personas de diferente origen étnico. Notablemente, en el capítulo de Resultados y Discusión, se observa, a través de las narraciones de los individuos, este proceso.

Figura 3.3. Comunicación intercultural



Fuente: Creación propia, inspirada en Irrmann (2008, pp. 119-138), Demorgon y Molz (1996, Bennette, 1993, mencionado en Gillert, 2001, pp.24-31), Barmeyer (2007, pp. 43-60).

Según la figura anterior, cuando se conoce a una nueva persona, se tiende a interpretar su comportamiento a partir de los estereotipos que posee de antemano cada uno. Después se puede constatar una realidad diferente, es decir que los estereotipos o esquemas preconcebidos no corresponden a lo que la persona es en realidad, es entonces cuando el individuo puede modificar su percepción sobre la nueva persona que conoce. Por tanto, *“los humanos necesitan la capacidad de acomodarse -adaptarse- para cambiar sus orientaciones y sus marcos de referencia y así asegurar sobrevivir”* (Demorgon y Molz 1996, mencionado en Guillert, 2001, p. 26).

Cambiar de medio social es un reto para el inmigrante, produce ansiedad y estrés, por lo que el *choc* cultural (choque cultural), que éste enfrenta se debe considerar al estudiar su movilidad, ya que la curva de aprendizaje de cada persona puede variar en tiempo y en intensidad. El *choc* cultural, es de acuerdo a Oberg (1960), una experiencia que causa estrés y desorienta a la persona que debe aprender a vivir en una nueva cultura. El choque se produce cuando el individuo deja sus símbolos y signos que conforman su ambiente familiar y social y se sumerge en un medio desconocido. El *choc* cultural se caracteriza fundamentalmente por tres etapas: luna de miel, crisis y adaptación (Susnjar, 1992). Además, resulta pertinente ser conscientes del *aspecto emotivo* que acompaña al inmigrante en su proceso de adaptación; ya que sus emociones vividas durante su proceso de integración profesional tienen un significado único para él (Fineman, 2006), y esto puede repercutir en su manera de vivir el fenómeno de movilidad y en su manera de reinterpretar las orientaciones culturales que éste aprende, así como su manera de compartir su propio bagaje cultural con sus colegas de trabajo canadienses.



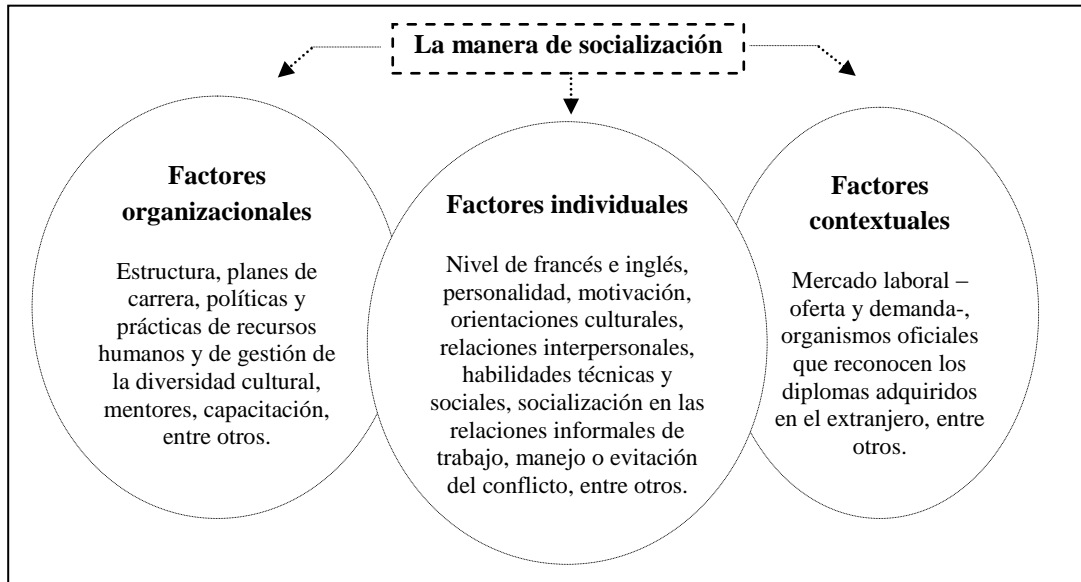
La confianza entre las personas de dos culturas diferentes nace por medio de las interacciones, como: discutir, criticar, obtener información, dirigir o proponer (Irrmann, 2008). Las expectativas que se tengan del desempeño de un inmigrante y los resultados esperados de éste, pueden ligarse a este grado de confianza.

### **3.5. Movilidad organizacional**

Esta sección presenta el enfoque organizacional de la movilidad de la persona en cuanto a su transición de un puesto a otro, como elemento fundamental de una planeación de carrera con etapas y procesos por los cuales atraviesa la persona. También se muestran algunos estudios cualitativos sobre la movilidad de inmigrantes mexicanos y latinoamericanos en Estados Unidos, así como de inmigrantes profesionistas en Canadá, con el fin de dar un marco de referencia propicio al marco teórico de esta tesis.

Bajo esta perspectiva, la movilidad de acuerdo a un enfoque sociológico, articula la movilidad internacional, nacional, interprovincial, local, residencial, social y profesional (Vatz-Laaroussi, 2009). Sin embargo, para fines de esta tesis, la movilidad que se estudia es la profesional y los actores que interesan son los inmigrantes latinoamericanos que ocupan puestos en TIC. Por tanto, el objetivo de esta sección es explicar qué es la movilidad organizacional y su impacto en la carrera y/o crecimiento que el inmigrante puede tener de manera “*inter-organizacional e intra- organizacional*” (Kalleberg y Mastekaasa, 2001, mencionado en Sollund 2006, p. 288). Dicha movilidad se ve afectada por *factores organizacionales, individuales y contextuales*, propios de la sociedad canadiense y quebequense, como se describe en la figura 3.4. Además la manera de socialización que éste tenga a lo largo de su trayectoria profesional, puede permitirle una mejor integración laboral o perjudicarla.

Figura 3.4. Factores que afectan la movilidad organizacional del inmigrante



Fuente: Creación propia, inspirada en Shinnar (2007, pp. 338-369 y Welch, p.2).

También se explican algunas de las barreras más importantes que pueden ser un obstáculo en su movilidad organizacional (falta de reconocimiento formal e informal de sus diplomas y experiencia adquirida en el extranjero, dominio del inglés o francés, estereotipos negativos sobre su grupo étnico, malas relaciones interpersonales con sus jefes o supervisores de origen local, o de otros orígenes étnicos, otros factores). Además se describen los factores positivos del individuo y de la organización que pueden favorecer la movilidad en empleo de los inmigrantes, como el sentirse valorados, apoyados por su entorno familiar y social, entre otros elementos.

Cabe señalar, que en la literatura norteamericana que se revisó sobre la movilidad de latinoamericanos en el trabajo, el valor de la familia y de la armonía en las relaciones interpersonales, son algunos de los elementos que consideran en su toma de decisión para crecer o dejar un empleo, ya que consideran importante el tiempo que le dedican a la familia o el hecho de guardar buenas relaciones en el trabajo.

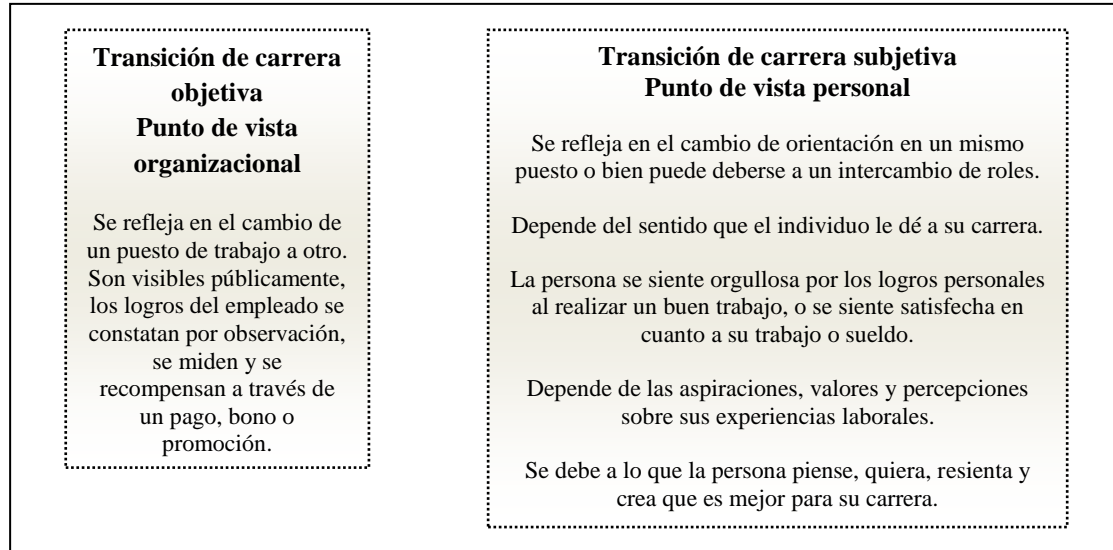
La movilidad organizacional se puede calificar como vertical (ascendente o descendente, deberse a estrategias de reclutamiento, a la demisión o el despido de personal, a la promoción interna o externa de la organización) o bien puede ser horizontal (deberse a cambios internos o externos en un puesto). Cabe decir, que la movilidad también puede no ser voluntaria, sino impuesta, involuntaria o restringida (Andersson y Fejes 2010). Bajo esta perspectiva *la movilidad social en el ámbito laboral* se puede definir como las transiciones horizontales y verticales del individuo, ascendente y descendente, transitorias (como las que viven algunos inmigrantes al inicio de sus carreras en el país de recepción), en relación a sus objetivos, valores y posición social (Sorokin, 1959, mencionado en Andersson y Fejes 2010). Puede darse al interior de un sector de actividad o incitar a la persona para cambiar de una profesión a otra.

Por su finalidad, se puede definir como el elemento que asegura una carrera profesional (Zarifan 2000, mencionado en Pluchart 2011). También se puede definir como el elemento que construye las estrategias de acción que responden a la vez: a la flexibilidad y a la seguridad en empleo (Freyssinet, 2009, mencionado en Pluchart 2011). Schein (1971) agrega que la movilidad del individuo en la organización, requiere articular la carrera del individuo como un conjunto de atributos y de experiencias que la persona vive en cuanto a la expectativa de moverse a la interior de la organización o entre organizaciones, así como la rapidez con la que decide hacerlo, cómo y cuándo.

En cuanto a la *planeación de carrera*, hay dos actores principales: el individuo y los gerentes o quienes toman decisiones en cuanto a las variables estructurales o las necesidades de los puestos que las empresas necesitan. Por tanto, la organización es un espacio en el que el movimiento del individuo puede generarse. También la movilidad

puede ser objetiva o subjetiva. En la figura 3.5 se muestra en qué consisten estos dos tipos de movilidad.

Figura 3.5. Transición de carrera objetiva y subjetiva



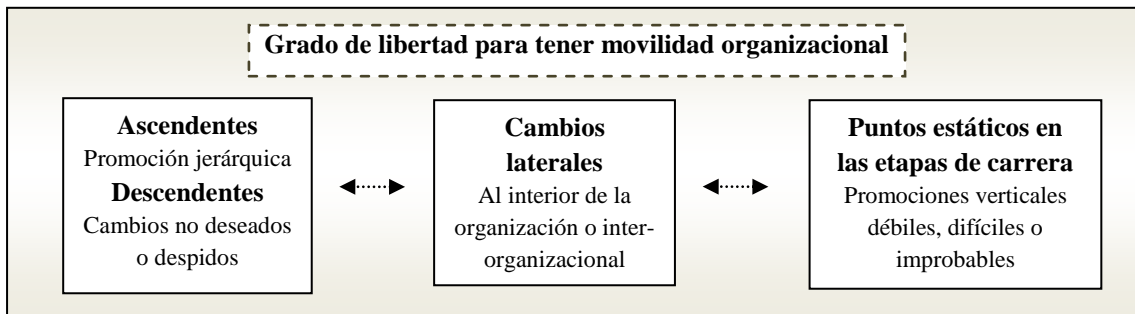
Fuente: Creación propia inspirada en Arthur et al. Mirvis y Hall, 1996, 2005, mencionado en Fang, Zikic y Novicevic (2009, pp. 472-488). Stephens, 1994, mencionado en Pluchart (2011, pp. 95-113). Lazarova y Tarique, 2005, Schein, 1978, Suutari y Taka, 2004, Chompookum y Derr, 2004, mencionado en Cerdin y Le Pargneux (2009, pp. 55-78).

En este sentido, como se observa en dicha figura, *la movilidad subjetiva* implica una relación entre la identidad de la persona y su trabajo, es decir, que la persona evalúa cómo se siente en un puesto o al cambiar a otro. En tanto que *la movilidad objetiva*, se refiere a cómo la organización efectúa o promueve los cambios de una persona al interior de su estructura organizacional. Por consiguiente, la carrera de un inmigrante puede considerar tanto un punto de vista objetivo como subjetivo. En este contexto, dado el uso de la fenomenología y la historia de vida temática, es el punto de vista subjetivo del individuo que se considera importante para entender la movilidad que cada uno de ellos vive, en relación a su manera de aprender la cultura de gestión quebequense, sin embargo, al agrupar sus respuestas se encuentran algunos aspectos subjetivos que comparten, por lo que se pueden desprender generalidades con matices culturales, lo que

permite analizar de manera objetiva la información reunida en este estudio, como se observa en el capítulo de resultados y discusión.

La movilidad objetiva, que depende de la organización, está ligada al alcance de sus objetivos claves, lo que puede facilitar que los empleados transfieran sus conocimientos y que construyan redes, así como facilitar la retención del personal que sobresale por su desempeño (Cerdin y Le Pargneux, 2009). La movilidad objetiva, da lugar a prácticas de recursos humanos que buscan evaluar las experiencias adquiridas por los individuos a través de la acción (*action learning*) en diferentes puestos ocupados (Tremblay et al. 1995, mencionado en Pluchart 2011). Según Levinson et al. 1978 (mencionado en Pluchart 2011), esto incorpora a la movilidad en un ciclo de carrera que incluye las siguientes fases, como se observa en la figura 3.6, y que pueden ser vividas por el individuo en una o varias empresas, éstas no necesariamente presentan conexiones, sobre todo si decide cambiar de carrera o giro laboral.

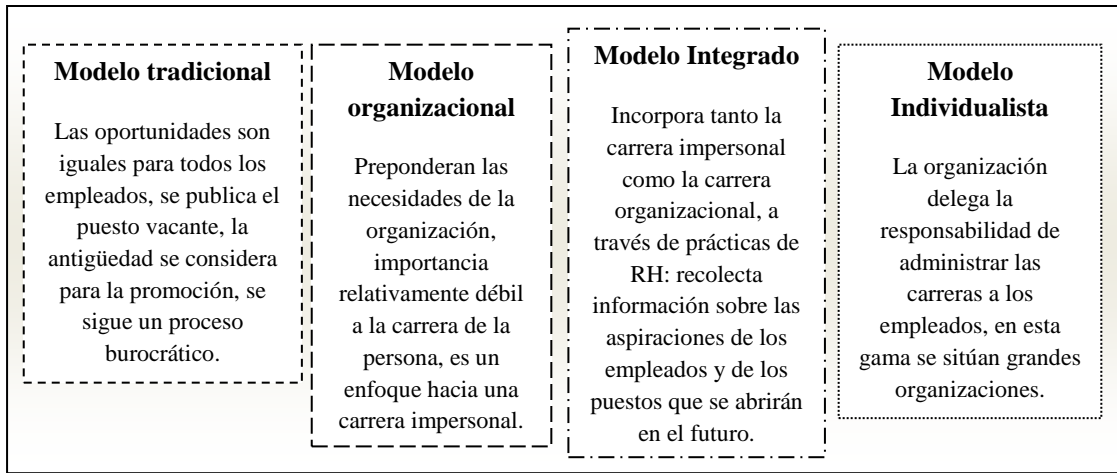
Figura 3.6. La movilidad en un ciclo de carrera



Fuente: Creación propia, inspirada en Levinson et al., 1978 y Bardawick, 1986, mencionado en Pluchart (2011, pp. 98-99).

En general la movilidad profesional, implica transiciones de carrera en las que el individuo cambia del rol original que le fue asignado a otro, dependiendo del puesto a ocupar (Louis, 1980, mencionado en Pluchart, 2011) En la figura 3.7 se muestran los modelos de movilidad que pueden coexistir al interior de una organización.

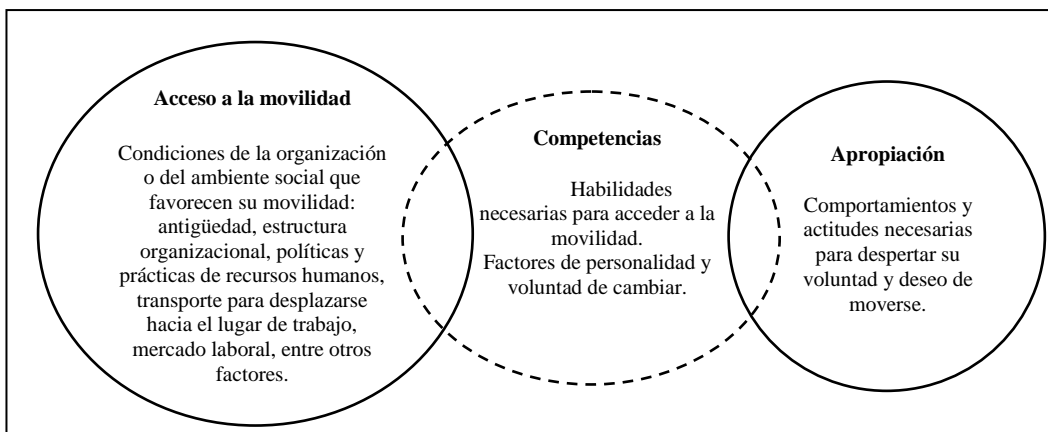
Figura 3.7. Modelos de movilidad en las organizaciones



Fuente: Creación propia inspirada en Wils, Bernard y Guérin (1992, pp. 505-506).

Aunque existen modelos organizacionales que dan forma a la movilidad del individuo, existen factores individuales que moldean dicha movilidad, como se señalan en la figura 3.8 y que interesan para fines de esta tesis, ya que lo que importa es cómo el inmigrante vive su movilidad, en cuanto al sentido que éste fenómeno tiene para él, sin dejar de lado la influencia de los factores organizacionales que pueden repercutir en la elección de carrera que éste tenga.

Figura 3.8. Factores individuales que moldean su movilidad



Fuente: Creación propia e inspirado de Priya (2006, p. 440).

Bajo esta perspectiva de relación entre movilidad e individuo, es vital identificar *el grado de libertad* que la persona pueda sentir en cuanto a la capacidad de elección que

ésta tenga, para escoger lo que quiere hacer como trabajo o las restricciones a las que se puede enfrentar, sobre todo como inmigrante latinoamericano, ya que su bagaje cultural y el no dominar completamente una de las dos lenguas oficiales de Canadá, puede limitar su capacidad de libertad en elección, así como el no reconocimiento de sus diplomas o experiencia en el extranjero, como se observa en el capítulo resultados y discusión, en lo que se refiere a las condiciones con las que necesita contar el inmigrante que ocupa un puesto en TIC, para experimentar la igualdad de oportunidades.

Por tanto, la situación en que se encuentre la persona, estatus legal del inmigrante, -legal o refugiado-, su situación económica, el que tengan o no dependientes económicos, entre otros factores, así como los factores organizacionales de las empresas en las que trabajan y contextuales de la sociedad, juegan un papel importante en dicha movilidad.

A la luz de lo anterior, para esta tesis, *el fenómeno de la movilidad organizacional* se entiende como los cambios o transiciones que el individuo tiene en su trayectoria laboral, estas transiciones pueden moldear y tener un significado propio para el individuo, según su personalidad, valores inherentes a su cultura, necesidades socio-económicas, intereses, competencias técnicas y de socialización (definición propia, inspirada en Schein 1971, Priya 2006, Welch 2006, Shinnar 2007, Demorgon y Molz, 1996, mencionado en Gillert 2001 y Nkomo y Stewart, 2006).

Aunado a dicha definición, Welch (2006) sugiere que la socialización implica exponer a los empleados, en el día a día a las políticas de la organización, con una explicación clara sobre los comportamientos más aceptados o que se esperan de él, según el puesto que ocupe y por tanto la socialización puede impactar la movilidad de un

individuo, ya que ésta ayuda a los empleados a actuar en ciertos roles asociados a sus profesiones (programadores, técnicos, líderes de proyecto, entre otros). Para Welch (2006), un proceso de socialización exitoso crea cohesión entre los miembros del grupo y como resultado comparten valores, actitudes y puntos de vista. Por ejemplo, es ideal que los recién llegados a una organización reciban directivas sobre el uso del espacio (su ubicación física en el lugar de trabajo), el tiempo (los momentos de pausa), los artefactos importantes (uso de ciertos equipos electrónicos), o informarlos sobre otros rituales sociales, como la celebración de cumpleaños.

Como se describe en el capítulo resultados y discusión, hay orientaciones culturales que se moldean más fácilmente que otras, unas que se imitan por observación, y otras que causan sensaciones desagradables en los inmigrantes, pero que las aceptan y aprenden a vivir con ellas, como dar más importancia a la orientación a la tarea en vez de dar más peso a las relaciones cálidas en el medio laboral, lo que imita a través de un proceso de socialización, es decir que aprende a interactuar con sus colegas de trabajo, de manera diferente a la que lo haría en su país de origen. Ello no necesariamente tiene una repercusión directa en su movilidad, pero si en la manera en que integra la orientación cultural de la comunicación informal, por ejemplo, en sus conversaciones informales con miembros de su equipo. En cambio, el aprendizaje de otras orientaciones culturales, si puede repercutir en su movilidad o estancia en un puesto, como el imitar el consenso en reuniones de trabajo y evitar actitudes autoritarias que se pueden derivar de un bagaje cultural en donde la distancia jerárquica es más grande como es el caso de la cultura latinoamericana (Hofstede, 1997) (esto se explica en el capítulo destinado a la cultura de negocios latinoamericana). Además, la socialización permite generar la



empatía con los miembros de un grupo, lo que contribuye a una mejor comprensión de la cultura organizacional o de los valores o comportamientos que son más importantes (Welch, 2006). En este sentido, la socialización puede repercutir en la movilidad de los empleados, pues aprenden a comportarse de la manera esperada y con ello, pueden facilitar su crecimiento o cambiar de un puesto a otro.

Un factor que puede impedir la movilidad es no saber manejar el conflicto entre los colegas de trabajo o entre un empleado y su superior inmediato. El conflicto es inevitable y éste puede deberse a percepciones, valores o comportamientos diferentes, sin embargo, si se cuidan las prácticas de socialización formales e informales entre los nuevos empleados y los gerentes, éstos últimos pueden ayudar a sus subordinados a identificar los conflictos potenciales, a través del análisis de las situaciones y métodos para la resolución del conflicto (Welch, 2006).

### **3.6. Individuo, organización y carrera**

Según Schein (1971), *la movilidad de una carrera* se define como un proceso de aprendizaje o de socialización, seguido por un proceso de desempeño o de aprendizaje de nuevas competencias. Esta dinámica se puede concebir como una secuencia de pasos, en donde, como ya se dijo anteriormente, la socialización del individuo en un grupo, es importante para progresar en la carrera, por lo que el individuo hace ajustes necesarios de acuerdo a la cultura organizacional en la que trabaje. En tanto que *la carrera*, se puede definir como la secuencia de las experiencias de trabajo, que la persona desarrolla con el tiempo (Arthur et al. 1989, mencionado en Fang, Zikic y Novicevic, 2009). Para Schein (1971), la carrera se puede ver desde tres puntos de vista:

1. El individuo se mueve en la organización construyendo perspectivas que lo ayudan a avanzar y a tener logros en su trabajo.
2. Los gerentes buscan desarrollar los recursos humanos y favorecer la movilidad entre los departamentos.
3. La carrera es un momento de transición social, que implica la socialización, la educación, la aculturación y una iniciación para implicarse en grupos que ya están constituidos.

Según Schein (1971), las estructuras y los procesos de una carrera se componen de etapas iniciales que crean posiciones, lo que implica procesos psicológicos y organizacionales de adaptación y socialización, en los que el individuo se puede mover y cada carrera es una sucesión de etapas (entrada, adoctrinamiento conforme a la cultura organizacional, permanencia, crecimiento y salida -retirarse o ser consultor independiente-, por ejemplo).

Para Fang, Zikic y Novicevic (2009), el desarrollo de una carrera implica dos tipos de inversión en capital humano:

1. El propio compromiso de la persona en administrar sus actividades de crecimiento.
2. La inversión de la organización en capacitación y desarrollo del empleado, rotar al personal en diferentes puestos o trabajar en la integración de los equipos.

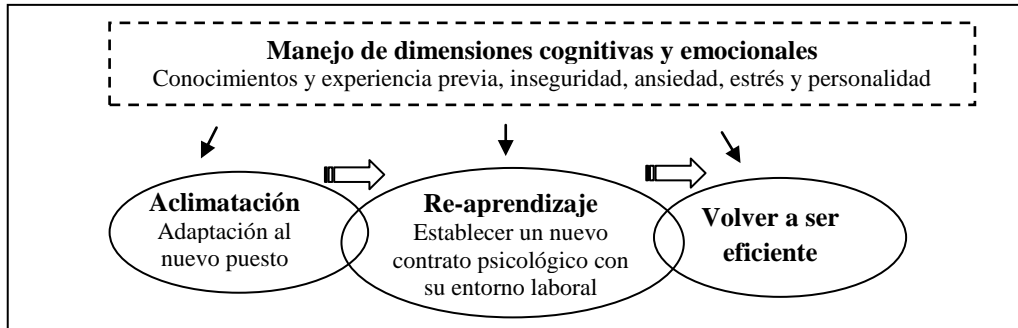
Cabe decir, que aunque para fines de esta tesis no se estudian en detalle los factores organizacionales que favorecen o dificultan la movilidad organizacional del inmigrante, es importante constatar su existencia, ya que la percepción y el significado

que el inmigrante le da a ciertas orientaciones culturales puede variar en función de éstos. Es decir que hay organizaciones que favorecen más la autonomía y la toma de decisiones descentralizada y otras la interdependencia, esto varía según la naturaleza del puesto. También cabe destacar que cuando se integra un nuevo empleado a la organización, además de establecer un contrato legal y formal, se establece *un contrato psicológico*, que es implícito y en él se establecen expectativas mutuas entre el individuo y la organización, como el cumplimiento de una tarea como intercambio de un trato digno, por ejemplo. Es decir que básicamente, este contrato busca que ambas partes se sientan cómodas y que el individuo pueda llegar a los objetivos organizacionales, así como contar con las herramientas necesarias para efectuar su trabajo adecuadamente.

Otra noción esencial para esta tesis, es que de acuerdo a Adams, 1980, Latack, 1984, Clark, 1992, mencionado en Pluchart (2011), la transición de carrera puede despertar en el individuo sentimientos de inseguridad, ansiedad o estrés. En este proceso, el individuo atraviesa por tres fases de adaptación destinadas a manejar las dimensiones emocionales y cognitivas del cambio: aclimatación, re-aprendizaje y volver a ser eficiente.

A la transición de carrera se añade el ambiente social (que puede ser más o menos favorable en cuanto a la socialización), la personalidad del individuo, así como su experiencia y su capacidad para poder manejar su proceso de transición, como se observa en la figura 3.9.

Figura 3.9. Fases de adaptación al cambio en la transición de un puesto a otro



Fuente: Creación propia inspirada en Adams, 1980, Latack, 1984, Clark, 1992, mencionado en Pluchart (2011, pp. 99-100).

### 3.7. Desarrollo de la carrera en inmigrantes

La movilidad intra o inter-organizacional del individuo, puede estar afectada también por el contexto local de la ciudad en la que trabaje la persona. Este contexto incluye las tendencias en el mercado laboral de Montreal: oferta y demanda en puestos de TIC, el contexto regional, económico e institucional de la provincia de Quebec, las políticas de inmigración, revalidación y equivalencias de los diplomas obtenidos en el extranjero, entre otros elementos y los factores organizacionales que pueden favorecer u obstaculizar dicha movilidad (como se explicó en páginas anteriores).

A continuación se presentan algunos estudios efectuados en Canadá y Estados Unidos sobre la movilidad y planes de carrera de inmigrantes, esto permite entender la problemática que pueden enfrentar los inmigrantes latinoamericanos con estudios técnicos y/o universitarios que forman parte de esta investigación. De acuerdo a un estudio realizado por Fang, Zikic y Novicevic (2009) basado en la Encuesta de Empleados y Lugar de Trabajo Canadiense (2003) (*Canadian Workplace and Employees Survey*) (WES), efectuada por Estadísticas Canadá, el éxito en la carrera de los inmigrantes, depende de aspectos organizacionales (nivel macro) e individuales (nivel micro). Esta encuesta se aplicó a 4,105 trabajadores de 6,565 oficinas de diversos

negocios. 3,101 trabajadores nacieron en Canadá y 1,004 son inmigrantes, ambos grupos tienen entre 18 y 64 años de edad y poseen un grado universitario. Este estudio de corte cuantitativo uso el modelo (*Ordinary Least Squares Regression*) (OLS), para determinar la relación entre las promociones, el sueldo, la satisfacción en el trabajo y la satisfacción con respecto a las prestaciones. Los resultados de este estudio se sintetizan en la tabla 3.8.

Tabla 3. 8.

*Situación de los inmigrantes profesionistas en Canadá (2003)*

<b>Situación de los Inmigrantes Profesionistas (IP) en Canadá versus los Profesionistas Nativos de Canadá (PNC):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los IP ganan menos que los PNC: \$27.3 dls. por hora, versus \$30.1 dls. por hora.</li> <li>• Los IP se capacitan más horas que un PNC: 3.0 días versus 2.4 días.</li> <li>• Los IP trabajan mayoritariamente en compañías que invierten menos en capacitación: \$397 dls. versus \$418 dls. que es lo que invierten las empresas en capacitación para PNC. Por tanto, los IP tienden a concentrarse en organizaciones pequeñas o sin fines de lucro.</li> <li>• Más del 40% de IP hablan otro idioma en el hogar, que no es el oficial (inglés o francés).</li> <li>• Los IP tienden a ocupar más puestos operativos que gerenciales.</li> <li>• Los IP tienen menor índice de promoción comparativamente a los PNC: 0.213 versus 0.258. Los IP están menos satisfechos con su trabajo comparativamente a los PNC: 3.16 versus 3.29.</li> <li>• La mayoría de los IP ocupan puestos que no están protegidos por un sindicato: 20% versus 31% de PNC que si están protegidos por un sindicato.</li> <li>• Los IP están menos satisfechos con sus compensaciones comparativamente a los PNC: 2.88 versus 3.01.</li> <li>• Los PNC se adaptan mejor a la cultura de los equipos de trabajo local, porque están más familiarizados al ámbito de trabajo canadiense, dada su educación y experiencia laboral adquirida en la sociedad canadiense.</li> <li>• Los IP tienen poca familiaridad con los métodos de capacitación locales.</li> </ul>

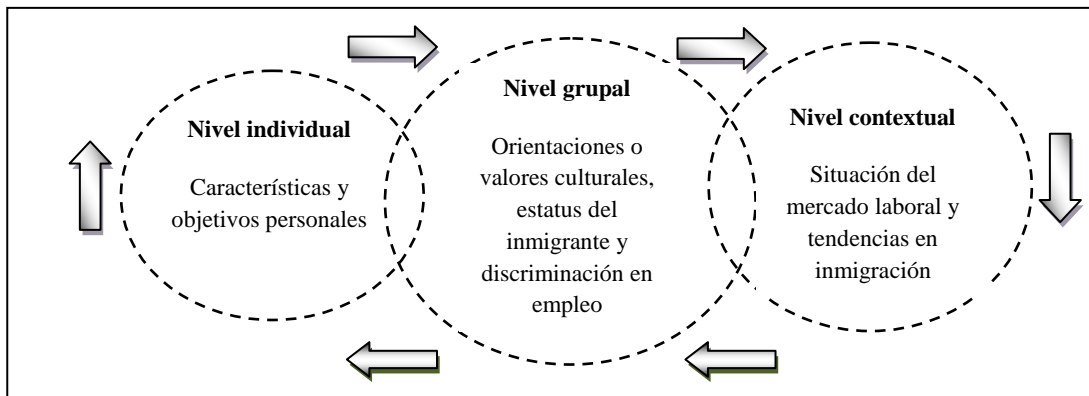
Fuente: Creación propia, inspirado en Fang, Zikic y Novicevic (2009, pp. 472-488).

Los IP invierten más tiempo en la capacitación individual que los PNC, lo que puede incluir el tiempo en aprender o mejorar uno de los dos idiomas oficiales de Canadá, así como el tiempo que a veces requieren para capacitarse y lograr vincular sus trayectorias profesionales que tuvieron en el extranjero con las que emprenden en Canadá; esto puede exigirles que trabajen más tiempo para hacer una carrera en su

nuevo ambiente y por tanto, para ascender necesitan más capacitación. Aunado a su falta de dominio de cualquiera de las dos lenguas oficiales –inglés o francés-, los IP, pueden tener dificultad para transferir lo aprendido en la capacitación formal a resultados prácticos. En este sentido, la influencia de la cultura nacional en las políticas y prácticas de recursos humanos, puede ser difícil de evaluar, de ahí que los inmigrantes, que provienen de culturas en donde los estilos de trabajo son diferentes en cuanto a las prácticas de negocios canadiense (con matices norteamericanos), puede afectar de manera negativa su planeación de carrera o movilidad (Stone et al. 2007, mencionado en Fang, Zikic y Novicevic, 2009), o la percepción que se tenga de éste por parte de sus jefes colegas o subalternos.

Según otro estudio cualitativo realizado por Shinnar (2007), basado en entrevistas semi-estructuradas efectuadas a 17 adultos inmigrantes de origen mexicano en Estados Unidos, que no ocupaban aún un puesto gerencial o de supervisión, indicó la interacción de variables a nivel individual, grupal y contextual, como elementos importantes que forman parte de su desarrollo de carrera. Éstas se presentan en la figura 3.10.

Figura 3.10. Variables que interactúan en el desarrollo de la carrera de un inmigrante



Fuente: Creación propia, inspirada en Shinnar (2007, pp. 338-369).

Además de estos niveles, Shinnar (2007) considera que es esencial estudiar de manera separada a los inmigrantes que ocupan puestos de supervisión o gerencia de los que ocupan puestos operativos, ya que ambos grupos pueden enfrentar diferentes retos organizacionales y personales.

De acuerdo a Gómez et al. (2001, mencionado en Shinnar 2007), para el inmigrante mexicano, los factores que intervienen en el desarrollo de su carrera son: individuales, culturales, familiares, contextuales y sociopolíticos (que se refiere al estatus legal de inmigrantes como residentes permanentes o refugiados). Algunas de las barreras que dificultan el desarrollo de las carreras de los inmigrantes mexicanos, se pueden clasificar en tres niveles: individuales, grupales y contextuales. En las tablas 3.9, 3.10 y 3.11, se muestran estos tres niveles.

Tabla 3.9

*Barreras individuales en el desarrollo de la carrera en inmigrantes mexicanos*

Tipo de barrera	Descripción
<b>Individuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel del inglés (nivel insuficiente puede causar frustración en la persona al no poder comunicarse como lo desea, ya sea de manera oral o escrita).</li> <li>• Falta de sensibilidad en cuanto a los comportamientos y actitudes que se valoran más en el contexto de trabajo.</li> <li>• Conocimientos y valores diferentes.</li> <li>• Educación y experiencia laboral que no son reconocidas o que son difíciles de transferirse.</li> <li>• Acceso limitado a los empleos disponibles o a los cursos de capacitación que pueden complementar su educación.</li> <li>• Estereotipos negativos sobre los latinoamericanos.</li> <li>• Seguridad en empleo y prestaciones que benefician a su familia, pueden frenar su búsqueda de un nuevo trabajo.</li> <li>• Aculturación (a medida que avanza la persona en su proceso de aculturación, las barreras en su integración disminuyen).</li> <li>• Preferir tener un empleo que estar desempleado, aunque no tenga crecimiento vertical u horizontal en una organización.</li> <li>• Tener percepciones negativas sobre sí mismo, falta de confianza en él (o en ella) y/o baja autoestima.</li> </ul>

Fuente: Creación propia inspirada en Shinnar (2007, pp. 350-364).

Tabla 3.10

*Barreras grupales en el desarrollo de la carrera en inmigrantes mexicanos*

Tipo de barrera	Descripción
<b>Grupales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación hacia ciertos valores culturales que repercuten en su toma de decisiones relativas a su carrera: orientación familiar y personalizar las relaciones.</li> <li>• La importancia de crear vínculos interpersonales en el trabajo con sus colegas o jefes, o lo que se conoce como generar simpatía en las relaciones interpersonales en el trabajo-</li> <li>• Los mexicanos al participar en la capacitación, hacen el vínculo entre el éxito personal y el bienestar que éste puede generar para su familia.</li> <li>• Estatus del inmigrante (legal o ilegal).</li> <li>• Percepción sobre la discriminación en el lugar de trabajo: los inmigrantes pueden sentirse frustrados al ser ignorados y esto lo pueden interpretar como un comportamiento racista.</li> <li>• Percepción sobre los gerentes anglosajones: si ofrecen el soporte necesario para el crecimiento de sus empleados, su percepción es positiva, y negativa cuando éstos no ofrecen dicho soporte o no les pagan cuándo deben.</li> <li>• Dificultad para tener mentores que los guíen o asesoren en su integración en empleo.</li> </ul>

Fuente: Creación propia inspirada en Shinnar (2007, pp. 350-364).

Tabla 3.11

*Barreras contextuales en el desarrollo de la carrera en inmigrantes mexicanos*

Tipo de barrera	Descripción
<b>Contextuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado laboral y tendencias en empleo.</li> <li>• Situación de los inmigrantes por sector de actividad.</li> <li>• Políticas de inmigración a nivel federal y estatal.</li> </ul>

Fuente: Creación propia inspirada en Shinnar (2007, pp. 350-364).

Dado que el latinoamericano busca la armonía en las relaciones interpersonales, puede optar por oprimir el enojo, evitar el conflicto y las confrontaciones negativas (Shinnar, 2007). Entonces, al ocupar un puesto gerencial y tener que lidiar con un conflicto, puede afectar su imagen, pues no siempre puede mantener relaciones armoniosas con sus subordinados, lo que lo puede llevar a preferir quedarse en un puesto en el que no tenga gente a su cargo (Shinnar, 2007). En dicho estudio, varios



entrevistados expresaron también su miedo a ser gerentes y que los despidieran después, esto podría generarles estrés en cuanto a su nueva búsqueda de trabajo, por lo que preferían desistir de querer ser supervisores, además de que la diferencia de salario no era tan grande, por tanto la seguridad en empleo puede ser un obstáculo que impida el deseo de buscar una mejor oportunidad (Shinnar, 2007).

### ***3.7.1. Movilidad organizacional y orientación hacia ciertos valores culturales***

En esta sección se presentan algunos valores culturales que pueden repercutir en la movilidad organizacional de inmigrantes latinoamericanos. El valor de la familia para los latinoamericanos puede ser una limitante para aceptar responsabilidades más grandes que le exijan más tiempo (Shinnar, 2007). Esto puede repercutir en destinar menos tiempo a la familia y en generar al mismo tiempo estrés adicional, que puede afectar la calidad en las relaciones que se crean en el seno familiar. En el caso de las mujeres latinas, ellas se preocupan por el cuidado de los niños y las responsabilidades que tiene en el hogar.

Al respecto, en otro estudio cualitativo realizado por Flores et al. (2011), sobre las experiencias de trabajo de ocho hombres y tres mujeres latinoamericanas en la región norte-central de los Estados Unidos, se constata que los participantes se preocupan por ganar dinero para mejorar el estatus y el prestigio de la familia. Por ejemplo, se preocupan por construir una nueva casa, darles a los hijos lo que quieren o necesitan, ofrecerles un mejor futuro y obtener documentos legales para sus familiares.

Su fe y sus creencias religiosas cristianas: son su apoyo en los esfuerzos que realizan en el trabajo, es lo que les ayuda a confrontar retos que enfrentan en el día a día.

El tiempo de oración o meditación, ir a la iglesia, o leer la biblia, es importante para aquellos que son cristianos (Flores et al., 2011).

Su deseo de crear conexiones y redes sociales en el trabajo, para motivarse en el logro de objetivos y satisfacer sus necesidades de socialización. Flores et al. (2011), son para el latinoamericano una fuente de desarrollo social importante, esto incluye: familia, amigos y compañeros de trabajo, así como el tiempo que invierten en dichas relaciones.

Los participantes describen interacciones positivas y negativas con sus supervisores (Flores et al., 2011), las primeras se caracterizan por recibir una retroalimentación positiva de sus jefes, contar con su apoyo y ser reconocidos por su buen trabajo. Las segundas se caracterizan por el abuso o la discriminación, en el sentido de que los supervisores no se comunican con los empleados latinoamericanos y se preocupan más por los resultados que por los trabajadores. Por ejemplo, si una supervisora hablaba español, fingía que no lo hablaba, entonces daba la impresión de no entender lo que el empleado le estaba diciendo. En tanto que el abuso lo sentían, al no recibir su pago completo o cuando les había sido prometido.

Varios inmigrantes entrevistados en el estudio realizado por Shinnar (2007), reportaron percibir la discriminación o desigualdad en el trabajo y un trato preferencial para los empleados que no son hispanos, así como una percepción negativa sobre las estructuras organizacionales que pueden limitar las oportunidades de crecimiento. En este sentido, los empleados estadounidenses podían gozar de más derechos, ya que los hispanos al no conocer las leyes, no se podían quejar o defender de la misma manera que los empleados estadounidenses.

Los entrevistados perciben que las oportunidades de crecimiento se ven limitadas por falta de apoyo de los gerentes, por un tratamiento indiferente, por darles más trabajo que a otros empleados o por presionarlos más que a otros compañeros en cuanto a la entrega de resultados (Shinnar, 2007). También perciben que los puestos que se anuncian al interior de las empresas donde trabajaban, dan la apariencia de ofrecer las oportunidades para todos de manera equitativa, pero que en realidad no estaban disponibles para todos y también indicaron, que a veces el inglés no era necesario tenerlo en algunos puestos y que esto era una excusa para impedir que los inmigrantes progresaran (Shinnar, 2007). Señalan, además que los supervisores latinoamericanos presionan más que los supervisores anglo-africanos o estadounidenses (Shinnar, 2007).

Por otra parte, *la incertidumbre con respecto a cambiar de un trabajo a otro*, aumenta, ya que pueden temer no mejorar sus condiciones laborales o perder su salario actual (Shinnar, 2007).

### ***3.7.2. Noción de aculturación en la transición de carrera de inmigrantes***

Una barrera en la movilidad o desarrollo de la carrera del inmigrante es su grado de aculturación en la sociedad de recepción. La aculturación es un concepto importante de entender, ya que está ligado al aprendizaje de comportamientos y/o actitudes de la nueva sociedad en la que se integra el inmigrante. A continuación se define este concepto, aunque no se aborda como elemento central de esta investigación:

“La aculturación es un proceso dinámico que ocurre cuando dos grupos culturales autónomos están en contacto constante, donde uno y otro buscan provocar un cambio hacia una cultura o hacia ambas, dependiendo de la relación de poder que se establezca, esto ocurre a nivel del grupo y a nivel del individuo” (Berry, 1980; en Varela, 2005, p. 2).

La aculturación es un proceso de adaptación por el que atraviesan los inmigrantes, en cuanto al uso del idioma, cambios y adaptaciones en su personalidad,

actitudes nuevas a incorporar y estrés ante los nuevos cambios que le exige su entorno actual. El concepto de aculturación se originó dentro de las disciplinas de la antropología y la sociología, considerándose como un fenómeno básicamente cultural, en tanto que la psicología transcultural introdujo el término “*aculturación psicológica*”, resaltando el aspecto individual del fenómeno (Fajardo et al. 2008, p. 40). Graves (1967 en Fajardo et al. 2008), fue el primero en definir el proceso de aculturación psicológica como: “*el conjunto de transformaciones internas y conductuales experimentadas por el individuo que está participando en una situación de contacto con una nueva cultura*” (Fajardo et al. 2008, p. 40). Posteriormente la aculturación se incluyó en la psicología, en dicho campo, ésta implica:

“Un proceso de resocialización que involucra características psicológicas como el cambio de actitudes y valores; la adquisición de nuevas habilidades sociales y normas; los cambios en referencia a la afiliación con un grupo y el ajuste o adaptación a un ambiente diferente” (Berry 1980, 1990, 1997, 2002, en Fajardo et al. 2008, p. 40).

Por ello, resulta esencial considerar este fenómeno psicológico y social en el estudio del aprendizaje de orientaciones culturales, ya que cada inmigrante adquiere ciertas habilidades, actitudes y comportamientos, acepta o rechaza normas de comportamiento más fácilmente que otras, dependiendo de su grado de aceptación, o de *oscilación adaptativa*, así como de su grado de integración a la nueva cultura; como se explica en el capítulo destinado a la gestión de la diversidad en las organizaciones y particularmente al aspecto del aprendizaje intercultural.

### ***3.7.3 Factores organizacionales que favorecen la movilidad del inmigrante***

Para fomentar la movilidad de los inmigrantes en las organizaciones, Cocley, Dreher y Stockdale (2004), Chiswick y Lee (2005), Shinnar (2007), Panaccio y Waxin (2010),

Andersson y Fejes (2010), Fang, Zikic y Novicevic (2009), sugieren a las organizaciones implementar varias prácticas, como se presenta en la tablas 3.12 y 3.13.

Tabla 3. 12

*Factores organizacionales y movilidad de inmigrantes*

<b>Factores organizacionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar los resultados de sus carreras, dialogar con ellos y comprender el por qué de su baja satisfacción en el trabajo, para mejorar las políticas de integración.</li> <li>- Revisar sus estrategias de capacitación para poder integrar eficazmente la mano de obra inmigrante con planes de carrera y como una opción de gestión del relevo.</li> <li>- Hacer planes de comunicación formal que divulguen los planes de carrera para el personal.</li> <li>- Establecer políticas de reconocimiento sobre los logros y la experiencia profesional que los inmigrantes adquirieron en sus países de origen.</li> <li>- Sensibilizar a los gerentes sobre la dimensión informal que tiene el reconocimiento a las competencias o conocimientos que traen consigo, evaluar su aprendizaje en el trabajo cotidiano.</li> <li>- Evaluar formalmente el aprendizaje a través de entrevistas, exámenes o situaciones concretas en el lugar de trabajo.</li> <li>- Retroalimentar a los empleados sobre su desempeño.</li> <li>- Aplicar encuestas al personal de origen inmigrante, sobre su grado de satisfacción en cuanto a cómo es evaluado.</li> <li>- Capacitar al inmigrante formal e informalmente, para integrarlo a los equipos de trabajo.</li> <li>- Vincular la capacitación a su planeación de carrera, para beneficiar a la persona.</li> <li>- Contar con programas de orientación sobre la cultura organizacional, divulgar los comportamientos y actitudes más valoradas en la cultura de negocios local.</li> <li>- Ofrecer cursos de capacitación que complementen la formación del empleado en cuanto a sus funciones y para que transfiera de manera explícita sus competencias, esto reduce la discriminación.</li> <li>- Identificar objetivos individuales por empleado, que motiven su progresión de carrera, a través del reclutamiento, la selección, la inducción y la integración del personal.</li> <li>- Transmitir los valores que son importantes para la organización, mediante la socialización, esto facilita la integración de los empleados.</li> <li>- Efectuar juntas de integración, resolución de problemas y motivar el diálogo sobre la importancia de las percepciones diferentes sobre la manera de abordar una situación.</li> <li>- Tener políticas y prácticas en gestión de la diversidad (de acuerdo a la legislación, y a la equidad en empleo).</li> <li>- Contar con programas de mentores que identifiquen y administren la carrera del personal con alto potencial.</li> </ul>

Fuente: Creación propia, inspirada en Cocley, Dreher y Stockdale (2004, pp. 168-183), Chiswick y Lee (2005, pp. 332-353), Shinnar (2007, pp. 357-358), Panaccio y Waxin (2010, pp.55-65), Andersson y Fejes (2010, pp. 201-216), Fang, Zikic y Novicevic (2009, pp. 472-488).

Tabla 3. 13

*Factores organizacionales y movilidad de inmigrantes (continuación)*

<b>Factores organizacionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los mentores ayudan al inmigrante a establecer comunicación con los gerentes claves, que influyen en la toma de decisiones y que pueden favorecer su movilidad.</li> <li>- Capacitar a los gerentes y supervisores para que puedan facilitar la movilidad de sus subordinados.</li> </ul>

Fuente: Creación propia, inspirada en Cocley, Dreher y Stockdale (2004, pp. 168-183), Chiswick y Lee (2005, pp. 332-353), Shinnar (2007, pp. 357-358), Panaccio y Waxin (2010, pp.55-65), Andersson y Fejes (2010, pp. 201-216), Fang, Zikic y Novicevic (2009, pp. 472-488).

Para Hagar, Lowe y Quingla (2011), aunque la capacitación formal no es el solo vehículo para que el inmigrante aprenda, sugieren que en la acción y en la interacción social, el inmigrante adquiere otras habilidades que pueden complementar su aprendizaje adquirido en el extranjero, para que esto pueda favorecer su crecimiento y movilidad por consecuencia. Es decir, que depende del inmigrante arriesgarse a demostrar la adquisición de nuevas habilidades para mejorar su sueldo, pues así demuestra que lo merece. Asimismo, la movilidad puede favorecerse si la persona de origen inmigrante se siente segura de sí misma para postular a otros puestos vacantes, sin embargo, la división de trabajo, la estructura jerárquica y la comunicación pueden jugar un rol importante en su satisfacción en el trabajo y por tanto en su grado de compromiso, estabilidad y movilidad que pudiera experimentar (Sollund, 2006). En este sentido, *la satisfacción en el trabajo* se refiere a “*la evaluación que el empleado hace de su rol en el trabajo, a nivel personal y a nivel del compromiso que pueda sentir con la organización de manera global*” (Sollund 2006, p. 288).

Algunos de los factores que tienen que ver con su satisfacción en el trabajo son: el ambiente de trabajo agradable, tener condiciones físicas y sociales interesantes, contar con la seguridad en empleo, acceder a un buen salario o a ofertas disponibles para

avanzar en sus carreras, ser reconocidos por lo que hacen o encontrar los medios para ser autónomos. Aunado a lo anterior, el aprendizaje de la cultura organizacional y el aprendizaje de ciertas orientaciones culturales más valoradas en el contexto quebequense, resultan primordiales, pues ello puede generar una mejor empatía y repercutir en su movilidad o crecimiento profesional. Véase la tabla 3.14 que sintetiza los factores individuales que pueden fomentar dicha movilidad.

Tabla 3.14.

*Factores individuales y movilidad de inmigrantes*

<b>Factores individuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontrar su propia motivación personal y persistir para hacer frente a los obstáculos.</li> <li>- Tomar riesgos para dejar malos trabajos o condiciones precarias y saber venderse mejor en cuanto a sus competencias.</li> <li>- Contar con una red de apoyo social, facilita la transmisión de la persuasión verbal, ello puede motivar a la persona para servirse de su autodeterminación para avanzar.</li> <li>- Ser persuadido verbalmente por sus padres, profesores, mentores, modelos a seguir, o recibir consejos de su familia.</li> <li>- Vivir estados afectivos y psicológicos positivos, que se transmiten a través del uso de comportamientos biculturales y copiar estrategias contra el racismo o desigualdad en cuanto a los sexos.</li> <li>- Desarrollar habilidades interpersonales y sociales al interactuar en redes sociales informales y con su equipo de trabajo.</li> <li>- Tener logros y oportunidades para crecer.</li> <li>- Mejorar el uso del idioma oficial exigido en su trabajo.</li> <li>- Proyectar una mejor imagen de los latinoamericanos entre sus jefes y colegas de origen local.</li> <li>- Invertir en su propia capacitación para transferir de manera implícita o explícita su experiencia adquirida en el extranjero y poder contextualizar sus conocimientos en la sociedad actual: transferir sus conocimientos, habilidades tácitas y técnicas en su nuevo ambiente de trabajo, así como intercambiar conocimientos.</li> <li>- Aprender nuevas maneras de trabajar e interactuar a través de la observación e interacción humana.</li> </ul>

Fuente: Creación propia, inspirada en Cocley, Dreher y Stockdale (2004, pp. 168-183), Chiswick y Lee (2005, pp. 332-353), Shinnar (2007, pp. 338-367), Panaccio y Waxin (2010, pp.55-65), Andersson y Fejes (2010, pp. 201-216), Fang, Zikic y Novicevic (2009, pp. 472-488), Hagar, Lowe y Quingla (2011, pp. 151-171).

Finalmente, para el inmigrante latinoamericano, el avanzar en su carrera lo lleva a ver sus resultados reflejados en el bienestar que éste puede dar a su familia, ello

conlleva a que se sienta orgulloso de sí mismo, que desee mejorar su sueldo, tener un trabajo más interesante, con la posibilidad de realizar trabajos que requieran menor esfuerzo físico en la ejecución de su tarea “*y un deseo de querer demostrar a los anglosajones estadounidenses que los latinoamericanos son capaces de hacer más que un simple trabajo*” (Shinnar, 2007, p. 352).

### **3.8. Capacitación y transmisión de la cultura organizacional**

Esta sección explica la importancia de la capacitación formal en cuanto a la transmisión de la cultura organizacional para los empleados de origen inmigrante o que forman parte de la minoría visible, ya que es una manera de promover el aprendizaje de competencias, conocimientos y actitudes que pueden favorecer su movilidad, satisfacción en el trabajo o retención en las organizaciones. La capacitación formal, es una herramienta que sirve en el contexto local quebequense, para que la inmigración pueda responder a la necesidad de administrar el relevo de puestos que son disponibles, dado el envejecimiento de la población local.

La mentoría y el *coaching*, se proponen como dos vías formales de capacitación, que pueden contribuir al aprendizaje de orientaciones culturales que son valoradas en las organizaciones con sede en Montreal. No obstante el aprendizaje informal que se puede dar por la auto-capacitación del individuo, es otro vehículo o práctica, que favorece dicho aprendizaje, pero que no se aborda como objeto de esta tesis, no obstante, para futuras investigaciones, su pertinencia y relevancia es útil.

La capacitación formal puede ayudar a eliminar estereotipos negativos sobre empleados de diferentes orígenes étnicos, con el fin de promover un clima



organizacional armonioso, para que, a través de mentores o *coaches* (entrenadores), puedan facilitar el avance en la carrera y la satisfacción en empleo de dicho personal.

Para fines de esta tesis solo se considera la mentoría y el *coaching*, como elementos a estudiar en cuanto a su vínculo o impacto que éstos pueden tener en la movilidad organizacional del empleado inmigrante de origen latinoamericano. Bajo la explicación previa, sobre la transmisión de la cultura organizacional, es importante señalar que la cultura que se desarrolla en la profesión de TIC, varía según las organizaciones, lo que determina por ejemplo, si el inmigrante requiere mayor o menor uso del inglés o francés, más o menos autonomía en la toma de decisiones, creatividad o realización de tareas más rutinarias, en términos de cuestiones técnicas a realizar o el uso de otras competencias técnicas y de interrelación humana.

Según Chrobot-Mason y Ruderman (2004), la capacitación, la retroalimentación, los programas de mentoría y de *coaching*, así como el hecho de que los líderes de equipos sirvan como modelos a seguir, ayudan a los empleados de origen inmigrante a perfeccionar sus capacidades, habilidades y retención en empleo. Como se explica en el marco teórico, la gestión de la diversidad cultural, entendida como una iniciativa estratégica de la organización que busca facilitar y promover la atracción, integración, retención y movilidad de personal de diferentes orígenes, considera esencial facilitar el aprendizaje intercultural y la comprensión de la cultura organizacional a través de diferentes prácticas organizacionales.

No obstante, es importante considerar que la capacitación es un proceso organizacional y que el aprendizaje es un proceso individual que se construye socialmente, entonces los vínculos que se establecen entre la capacitación y el

aprendizaje son interdependientes y no siempre responden a una relación simple de causa y efecto (Davel y Tremblay, 2011). La capacitación se define como: “*una iniciativa colectiva de la organización que busca concientizar y tener una mejor comprensión de las prácticas de trabajo, así como brindarle al individuo posibilidades de desarrollarse*” (Antonacopoulou, 2001, mencionado en Davel y Tremblay, 2011, p. 31-32), lo que repercute en el crecimiento o fortalecimiento de la organización. En tanto que el aprendizaje se define como:

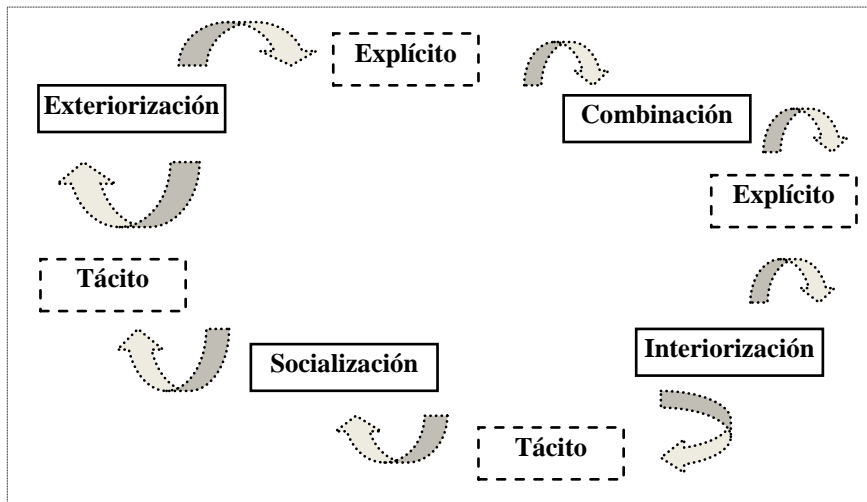
“Un proceso perpetuo de creación y destrucción, es decir, dialéctico, que cuestiona constantemente las causas de los conocimientos y las estructuras cognitivas existentes y resuelve estas contradicciones adquiriendo nuevos conocimientos” (Davel y Tremblay, 2011).

De acuerdo a esta concepción del aprendizaje, éste se lleva a cabo como parte de las acciones y pensamientos cotidianos que la persona tiene, por lo tanto no se reserva únicamente a los momentos de capacitación formal, sino que es una actividad continua inherente a las experiencias del individuo, es decir que si el sujeto piensa, y luego actúa en consecuencia, entonces éste está aprendiendo. Bajo esta perspectiva, *el aprendizaje informal*, resulta de momentos espontáneos que se producen en la vida del individuo y que le permiten desarrollar sus competencias (Davel y Tremblay, 2011), como se muestra en el capítulo destinado a los resultados y discusión.

El hecho de que un empleado participe en la capacitación no garantiza un aprendizaje en su totalidad, ya que el aprendizaje tiene, como se explicó, una dimensión personal, sin embargo si el aprendizaje es una iniciativa reconocida por la organización, en su cultura y políticas internas y si el aprendiz tiene oportunidades para poner en práctica lo aprendido, entonces la distancia entre la capacitación y el aprendizaje se puede reducir y el contenido de la capacitación se asimila en el trabajo cotidiano (Raelin, 2000, mencionado en Davel y Tremblay, 2011).

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1995, mencionado en [gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com)), el proceso de la creación del conocimiento implica la interacción entre conocimiento tácito y explícito, que es por naturaleza dinámico y continuo. Se constituye en una espiral permanente de transformación y se desarrolla en cuatro fases, véase la figura 3.11.

Figura 3.11. Proceso de generación del conocimiento en la organización



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, mencionado en [gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com), s.p.).

La socialización es el proceso de adquirir conocimiento tácito al compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones.

Más adelante se explica el aprendizaje intercultural que enriquece la perspectiva de Nonaka y Takeuchi (1995, mencionado en [gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com)). A continuación se definen las partes que conforman el proceso de generación del conocimiento en las organizaciones antes descrito en la figura 3.11.

La exteriorización es el proceso de convertir el conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible el conocimiento, mediante metáforas, integrándolo en la cultura de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995, mencionado en [gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com)).

La combinación es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimientos explícitos provenientes de ciertas fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, entre otras fuentes, y se puede categorizar, confrontar y clasificar para documentarlo en las organizaciones y producir por consecuencia, conocimientos explícitos. En el caso del aprendizaje intercultural, esto es deseable que se produzca en las organizaciones.

La interiorización es el proceso de incorporar el conocimiento explícito al conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos, en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo (Nonaka y Takeuchi, 1995, mencionado en [gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com)).

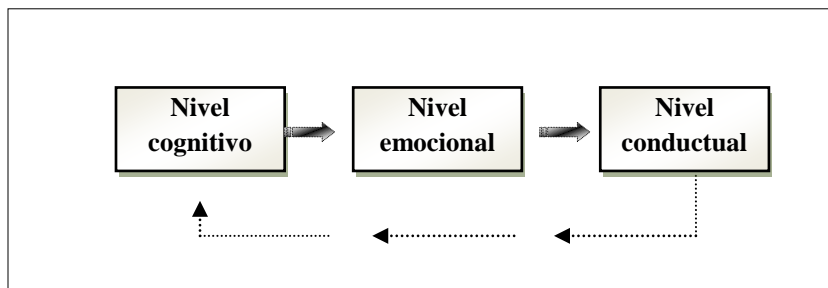
En relación al modelo de Nonaka y Takeuchi, podría relacionarse la capacitación formal (*coaching* y mentoría), como modos de socialización y la fenomenología como una vía metodológica de exploración de conocimientos tácitos. Tanto la capacitación formal como el aprendizaje informal, permiten al individuo aprender de sus experiencias, a través de un proceso propio de auto reflexión y deseo por cambiar o incorporar nuevas maneras de hacer o de pensar con respecto a algo. La fenomenología, es entonces, una metodología que es pertinente para esta tesis, pues permite observar las experiencias vividas por el individuo (Yorks y Kasl, 2002), sobre su movilidad organizacional y la manera en que éste aprende o reinterpreta ciertas orientaciones culturales, para saber si éstas tienen un impacto en dicha movilidad. Bajo la perspectiva de Nonaka y Takeuchi (1995, mencionado en [gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com), s.p.), este aprendizaje es dinámico y la capacitación formal se considera una práctica

organizacional que puede favorecer dicho aprendizaje, aunque el individuo también puede aprender las orientaciones culturales informalmente.

### 3.8.1. Aprendizaje intercultural

El término de aprendizaje intercultural puede darse a diferentes niveles. De manera literal puede referirse a “*un proceso individual de adquisición de conocimientos, de actitudes o de comportamientos, asociados a la interacción con diferentes culturas*” (Guillert, 2001, p.17). De acuerdo al diccionario *Oxford Advanced Learner's* de la Cultura Inglesa (<http://oxforddictionaries.com>), el aprendizaje se define como la adquisición de conocimientos o de competencias a través del estudio, la práctica o la enseñanza. Esta definición es muy general y puede ser un punto de referencia para diversas discusiones. Según Guillert, 2001, el aprendizaje se lleva a cabo a través de tres niveles interconectados: cognitivo, emocional y conductual (de comportamiento), como se presenta en la figura 3.12.

Figura 3.12. Niveles del aprendizaje intercultural



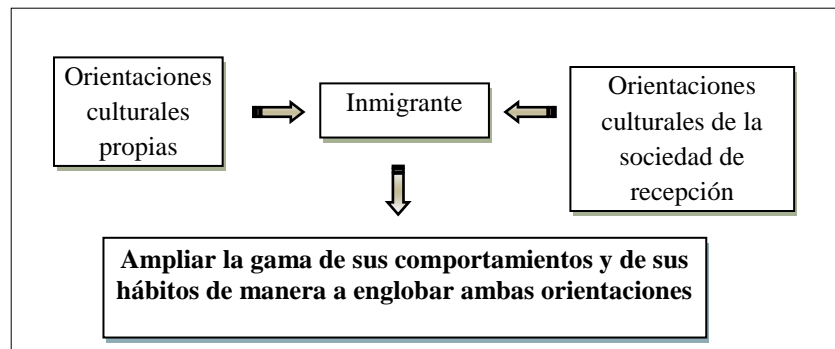
Fuente: Creación propia, inspirada en Guillert (2001, p. 17).

*El aprendizaje cognitivo* es la adquisición de conocimientos o de creencias. *El aprendizaje emocional* se aprende con el tiempo y los sentimientos evolucionan, se aprende a expresar los sentimientos de acuerdo al contexto social en que la persona se encuentra. *El aprendizaje conductual* es el resultado visible del aprendizaje, por

ejemplo: recibir a una persona según el protocolo establecido para hacerlo. Estos tres niveles de aprendizajes interactúan y pueden tener efectos a corto, mediano o largo plazo, en la manera de comportarse. Al hablar de aprendizaje intercultural, existen experiencias de aprendizaje que se generan o propician a través de cursos de capacitación, seminarios, talleres, grupos de intercambio. Al interior de las organizaciones, pueden existir programas de *coaching* y mentoría, como se aborda en las páginas posteriores a esta sección.

En el aprendizaje intercultural, los inmigrantes toman consciencia de sus orientaciones culturales al confrontarse a normas diferentes, ya que deben vivir con dos tipos de orientaciones (las propias y las de la sociedad en la que están), en este caso los individuos deben ampliar la gama de sus comportamientos y de sus hábitos de manera en la que puedan englobar ambas orientaciones (Demorgon y Molz, 1996, mencionado en Guillert, 2001), como se observa en la figura 3.13.

Figura 3.13. Aprendizaje intercultural en los inmigrantes



Fuente: Creación propia, inspirada en Guillert (2001, p. 18).

“Los facilitadores o quienes enseñan la comunicación intercultural, pueden ser personas que desarrollan una gama de comportamientos que engloban normas culturales de las dos partes (del inmigrante y de la sociedad de recepción), esto les permite encontrar un punto de encuentro entre los comportamientos juzgados como apropiados en ambas partes orientaciones” (Demorgon y Molz, 1996, mencionado en Guillert, 2001, p. 28).

Si las organizaciones requieren facilitar el aprendizaje intercultural, éstas deben abrir espacios de aprendizaje, utilizando diversos métodos que pueden intervenir en dicho proceso: a nivel cognitivo, emocional y conductual, para favorecer la experiencia y la reflexión en estos tres niveles, así como hacer uso de la investigación al respecto.

La teoría del aprendizaje informal no se aborda en este estudio, sin embargo, es una línea de investigación que requiere ser explorada en otros trabajos.

A continuación, en la tabla 3.15 se definen ambas prácticas: mentoría (o programas de mentores, entendido como un consejero o guía) y *coaching* (entendido como entrenador), lo que permite ubicarlas en un contexto organizacional y con ello entender cómo se aplicarían al contexto de aprendizaje intercultural.

Tabla 3.15

*Definición de mentoría y de coaching*

<b>Mentoría</b>	<b><i>Coaching</i></b>
<p>Intercambio interpersonal entre un empleado con experiencia, credibilidad y bien informado, llamado mentor y un empleado con menos experiencia (el aprendiz o participante).</p> <p>El mentor provee consejos, retroalimentación y apoyo a los aprendices, con el objetivo de permitirles consolidar su identidad profesional y proveerles el apoyo necesario para desarrollar sus carreras y vivir mejor las transiciones de carrera.</p> <p>Es una relación de aprendizaje, en donde el mentor comparte sus conocimientos, experiencia y sabiduría producto de su experiencia con el aprendiz, que es un empleado que se encuentra al inicio de su carrera o que necesita desarrollar habilidades de administración para poder ser promovido eventualmente.</p>	<p>Es el acompañamiento que puede estar ligado a una actividad de capacitación en una organización y que busca responder a necesidades profesionales particulares o en otras esferas de la actividad humana.</p> <p>El <i>coach</i> (entrenador) en una empresa, acompaña al aprendiz y lo ayuda a desarrollar su potencial y sus conocimientos, considerando sus necesidades profesionales o bien lo ayuda a cumplir con sus tareas.</p> <p>El <i>coaching</i> puede tocar tanto aspectos operacionales como estratégicos, en cuanto a relaciones y comportamientos, con el objetivo de llegar a un resultado, mejorar un aspecto o cambiar.</p>

Fuente: Davel y Tremblay (2011, p. 177).

La tabla 3.16 presenta la diferencia entre mentoría y *coaching*, ya que en la vida cotidiana organizacional, ambas se pueden mezclar o confundir, es decir que a veces se puede prestar a confusión el rol de un coach o de un mentor.

Tabla 3.16

*Diferencias entre mentoría y coaching*

<b>Parámetros</b>	<b>Mentoría</b>	<b>Coaching</b>
<b>Objetivos</b>	Desarrolla la autonomía, la confianza el sí mismo y diversas capacidades, con el fin de apoyar el desarrollo personal y profesional de empleados.  Actualiza y valora el potencial del aprendiz.	Domina las competencias ligadas a la función, con el fin de corregir comportamientos inapropiados, mejorar el rendimiento y dar a conocer las competencias que el aprendiz necesita para asumir sus nuevas responsabilidades. Utiliza las competencias actuales del empleado que recibe el entrenamiento.
<b>Relación</b>	Relación personal orientada a los objetivos de desarrollo profesional y personal.	La relación se da en base a la función, orientada a la tarea a realizar.
<b>Duración</b>	A mediano y largo plazo, se acaba cuando los objetivos de desarrollo se alcanzan.	A corto plazo, se termina en cuanto el empleado desarrolla las competencias esperadas.
<b>Posición jerárquica</b>	No debe ser el superior inmediato del empleado que recibe la mentoría.	Puede ser el superior inmediato del empleado que recibe el coach.
<b>Actividades</b>	Actividades múltiples favorecen la inserción profesional de los que toman el relevo de los que se jubilan.	Se limita al desarrollo de competencias precisas ligadas a un rol profesional.
<b>Conocimiento esperado</b>	Prioriza las actitudes y los comportamientos.	Prioriza los conocimientos (aprendizajes ligados a la tarea y a las responsabilidades).
<b>Actitudes</b>	El mentor escucha, guía, motiva, subraya las fortalezas, debilidades y competencias a desarrollar.  Sirve de modelo por sus comportamientos y logros.	El <i>coach</i> detecta los problemas y corrige las prácticas que se desvían de éstos.  Apoya al aprendiz en las actividades o responsabilidades precisas, con el objetivo de hacerlo adquirir competencias.
<b>Herramientas</b>	Retroalimenta, apoya y acompaña en el proceso de desarrollo personal y profesional.	Retroalimenta, apoya y acompaña en la acción.

Fuente: Adaptación de Guay (2002), Benabou (1995), mencionado en Davel y Tremblay (2011, p. 177).



Estas prácticas pueden ser formales e informales, y no siempre el individuo sabe distinguir si la formación la recibe de un *coach* o de un mentor, en la práctica organizacional, a veces estos roles no están bien precisos. El impacto de ambas prácticas de capacitación puede tener un efecto en el desempeño de los individuos y en las iniciativas de gestión de la diversidad cultural (Arredondo, 1996, Wentling y Palma-Rivas, 2000, mencionado en Kulik y Roberson, 2008). Por ejemplo, al contar con un mentor o *coach*, el inmigrante puede tener acceso a redes profesionales de gerentes o del personal que toma decisiones claves en movimientos del personal al interior de las organizaciones, o recibir consejos, sugerencias o retroalimentación sobre su desempeño, lo que puede favorecer su aprendizaje sobre la cultura organizacional, lo que le ayuda a comprender comportamientos o actitudes que son más valorados por el personal de origen local, como se observa en el capítulo de resultados y discusión.

Según Kulik y Roberson (2008), existe poca investigación que aborde la evaluación efectiva de las intervenciones en gestión de la diversidad y concretamente en cuanto a los resultados que los programas de mentores o de *coaching* pueden aportar.

Para Cox, 1994, Cox y Beale, 1997 (mencionado en Kulik y Roberson, 2008), la educación y la capacitación son dos principales vehículos que motivan el cambio organizacional y éstos pueden incluir una estrategia de la diversidad que invite a la promoción e inserción de personas de diferentes grupos étnicos al interior de las organizaciones. Los usos y descripción de la capacitación en gestión de la diversidad cultural, se observa en la tabla 3.17.

Tabla 3.17

*Usos de la capacitación en gestión de la diversidad cultural*

Uso	Descripción
Ser el medio para comunicar y diseminar la información sobre la gestión de la diversidad cultural.	Crear interés y sentimientos positivos sobre las estrategias a implementar.
Cambiar el comportamiento de los empleados a través de transmitir nuevas habilidades o de la concientización sobre el proceso cognitivo de la discriminación o del tratamiento diferencial.	Mejorar las relaciones interpersonales o las competencias que pueden ser críticas en la gestión del conflicto, la integración de equipos de trabajo o la toma de decisiones. Así como sobre la gestión del acoso sexual.

Fuente: Creación propia inspirada en Kulik y Roberson (2008, pp. 265-317).

Por ejemplo, la capacitación puede orientar la socialización de los empleados de recién ingreso, alinearlos sobre sus expectativas y proveerles información básica sobre los valores y objetivos organizacionales (Ford y Fisher, 1996, mencionado en Kulik y Roberson, 2008). Estos dos tipos de capacitación (mentoría y *coaching*), buscan que su resultado desemboque en un cambio de comportamiento, como por ejemplo, cambiar estereotipos para reducir sus efectos negativos en las interacciones o en la toma de decisiones. En este sentido, para que la capacitación repercuta de manera positiva en los empleados, se requiere que: los supervisores y colegas exhiban el comportamiento que se pretende despertar en el personal, de lo contrario, la capacitación se queda guardada en las carpetas o en las notas que se toman durante los cursos (Roberson y Kulik, mencionado en Kulik y Roberson, 2008). Igualmente es vital que la capacitación se adapte a las necesidades reales de la organización, mostrar las percepciones sobre diferentes culturas y explicar qué aspectos pueden sesgar la percepción que se tenga de éstas y que produce los estereotipos culturales (Sánchez y Medkik, 2004, mencionado en mencionado en Kulik y Roberson, 2008).

Contrariamente a lo dicho hasta el momento sobre las ventajas de capacitar formalmente en aspectos interculturales a los empleados, un estudio hecho por Sánchez y Medkik en 2004 (mencionado en Kulik y Roberson, 2008), muestra que la capacitación no incrementa el conocimiento de los participantes en cuanto a los sesgos en las percepciones sobre personas de diferentes orígenes étnicos. Otro estudio realizado por Chrobot-Mason, 2004, Helms, 1990, mencionado en Kulik y Roberson, 2008), demuestra que la capacitación no tiene un impacto en el desarrollo de la identidad del participante. Lo anterior sustenta que la capacitación no es suficiente, y que es la voluntad y la motivación de la persona, lo que puede reducir los estereotipos negativos que ésta tenga sobre algunos grupos étnicos, pues es la persona la que regula sus propios procesos cognitivos (Devine et al., 1991, Monteith, 1993, mencionado en Kulik y Roberson, 2008).

Otro aspecto importante es el llevar a cabo una evaluación formal de programas de mentoría y *coaching*, para poder evaluar de manera individual si estos esfuerzos formales aportan cambios en comportamientos, actitudes o maneras de interactuar entre personal de origen inmigrante y local. Por ejemplo, identificar si la capacitación ayudó a resolver conflictos o mejorar la comunicación en el equipo, o saber si el empleado de origen inmigrante comprende mejor la cultura organizacional, en la manera en la que le es transmitida por sus superiores inmediatos, ya sea, a través de comportamientos o actitudes que son más valorados en el contexto organizacional (Kulik y Roberson, 2008).

### 3.8.2. *Mentoría*

Para Mendenhall y Oddou (1985, mencionado en Rudmin, 2010), *el mentor cultural* es la persona con más experiencia y competencia, interesado en ayudar al empleado de recién ingreso de origen inmigrante, para desarrollar competencias que le son necesarias en un puesto y para explicarle su plan de carrera posible al interior de una estructura organizacional, aunque, por otra parte, los mentores pueden tener diferentes motivaciones que los llevan a entrar en contacto con los participantes. Otras investigaciones empíricas, han demostrado que también es importante *la calidad de la relación* que establece el mentor con el aprendiz, sea formal o informal, ya que esto puede repercutir en el desarrollo del aprendiz, de igual manera el mentor aprende y autoafirma sus competencias que le han ayudado en su propio desarrollo (Kulik y Roberson, 2008).

El mentor por lo regular establece su relación con cada persona, de manera formal o informal, ya sea al interior de una organización o al exterior de la misma, en ámbitos académicos o profesionales. Puede ser que los mentores formales, se sientan menos motivados que cuando son mentores informales, ya que al no identificarse mucho con el aprendiz, se pueden desmotivar. Las relaciones que establece el mentor, son una forma de apoyo, que puede ocurrir entre principiantes y expertos de la organización, entre miembros del grupo mayoritario y minoritario, para facilitar la comprensión de la cultura de trabajo o la tarea a realizar (Chrobot-Mason y Ruderman, 2004).

La literatura aconseja el uso de mentores en el manejo de expatriados (Mendenhall y Oddou, 1985, mencionado en Rudmin, 2010) y en la gestión de personal de origen inmigrante, ya que el mentor entiende las expectativas y las actitudes más

valoradas en su cultura, por tanto puede proveer información y ayudar al expatriado o al inmigrante en cuanto a su ajuste cultural dentro o fuera de la organización (Rudmin, 2010). Los programas de mentoría tienen dos principales objetivos, como se presenta en la tabla 3.18.

Tabla 3.18.

*Objetivos de un programa de mentoría*

Objetivos	
<b>Desarrollo de carrera y avance:</b>	La estructura formal de los programas pretende aumentar el acceso de la minoría visible o de mujeres a diversos puestos, ya que hay estudios que demuestran que al inicio de sus carreras, no enfrentan barreras, pero éstas se presentan cuando desean avanzar.
<b>Retención de personal:</b>	La gente de minoría visible o mujeres dejan el trabajo porque no pueden crecer, por lo que son esenciales las estrategias para estimular su movilidad al interior de la organización.

Fuente: Blake-Beard (2001), Kilian, Hukai y McCarty (2005), mencionados en Kulik y Roberson (2008, pp. 265-317).

Hay estudios que demuestran que mujeres o miembros de la minoría visible en Estados Unidos, que han tenido relaciones de *mentoría informal*, experimentan más satisfacción en el trabajo, mejores sueldos y más rápidas promociones (Eby y Lockwood, 2005, Noe et al., 2002, mencionado en Kulik y Roberson, 2008). Éstos empleados han indicado que el contar con un mentor ha sido un factor fundamental, que influye en su desarrollo y avance, pues les da asesoría, respaldo, y facilita su visibilidad.

Un mentor también provee apoyo psicosocial al generar: amistad, apoyo emocional y ser un modelo a seguir (Noe et al., 2002, mencionado en Kulik y Roberson, 2008), como se constata en el capítulo de discusión y resultados, sobre todo en el rol que juegan mentores informales. Otros estudios han demostrado que los programas de

mentoría formales, tienen un impacto en las actitudes en el trabajo y que favorecen la retención del personal (Kulik y Roberson, 2008).

Para el aprendiz, es más importante tener afinidades con el mentor, a nivel de valores e intereses personales, además, lo que importa es la percepción que el mentor pueda generar en el aprendiz, para servirle de modelo, y brindarle apoyo psicosocial (Lankau et al. 2005, mencionado en Kulik y Roberson, 2008). Por ejemplo, la falta de una adecuada socialización puede ser la causa de que los empleados de recién ingreso de origen inmigrante, dejen el empleo en poco tiempo. No obstante, en dichos estudios se demuestra que la percepción del mentor no es relevante en la toma de decisiones para que el inmigrante renuncie a un empleo, *sino la percepción de amabilidad que el aprendiz pueda tener de sus colegas y superiores* (Louis, Posner y Powell, 1983, Raabe y Beehr, 2003, mencionado en Kulik y Roberson, 2008).

### ***3.8.3. Uso de redes sociales en las organizaciones, a través de mentores***

Los inmigrantes requieren crear redes sociales en las organizaciones, que favorezcan la interacción con gente local, pues si solo construyen redes entre ellos, esto puede ser visto como una debilidad. Dado que las organizaciones en Norteamérica, no refuerzan el vínculo social de amistad en el trabajo (Friedman, 1996, mencionado en Kulik y Roberson, 2008), como es el caso de otras culturas, notablemente de la cultura de negocios latinoamericana, (como se explica en la sección destinada a esta comunidad étnica), es importante que promuevan este tipo de redes sociales.

Friedman et al. (1998, mencionado en Kulik y Roberson, 2008), en una encuesta realizada entre miembros de la Asociación de la Maestría de la Comunidad Negra, en Estados Unidos, demuestra que los miembros que trabajan en organizaciones que están

ligadas a *grupos de redes profesionales*, son más optimistas en cuanto a sus carreras y reportan relaciones más fuertes con otros empleados negros y más acceso a programas de mentoría. Otro estudio realizado por Friedman y Holtom (2002, mencionado en Kulik y Roberson, 2008), señala que los empleados de una compañía con 20 grupos que formaban redes, muestran menos intención de dejar la empresa, lo que incluye a ciertos gerentes de la minoría visible.

Al fortalecer *el espíritu de comunidad* en estos grupos, se favorece que el empleado permanezca (Kulik y Roberson, 2008), pero, como se mencionó anteriormente, “*lo que es más determinante en el avance de la carrera y la retención del personal, es la relación entre el supervisor inmediato y el empleado*” (Kilian et al., 2005, mencionado en Kulik y Roberson, 2008, p. 292). En este sentido es importante dar cursos de *coaching* a los supervisores o líderes de equipo, para que puedan eliminar o reducir las barreras que impiden el avance de empleados de diferentes orígenes étnicos (Giscombe y Mattis, 2002, mencionado en Kulik y Roberson, 2008), así como facilitar la mentoría a través de otras personas de la organización que ocupan puestos claves y que pueden ayudar a los empleados de origen inmigrante a crear redes profesionales; o bien participar en iniciativas gubernamentales, en las que, de manera externa a las organizaciones, los inmigrantes pueden acceder a un mentor que está en su misma profesión.

De acuerdo a Chrobot-Mason y Ruderman (2004), los jefes de equipo multiculturales, pueden usar estrategias como: fijar retos (propiciar que la gente haga algo nuevo o que se comporte de manera diferente), hacer evaluaciones (cuidando que el empleado entienda cómo ligar sus comportamientos a los resultados que se esperan de

él), facilitar la integración a redes formales o informales de la organización, dar reconocimiento y apoyo (proveer de consejos, motivar o brindar información), entre otras estrategias.

#### **3.8.4. Coaching**

El *coaching* como se dijo, es una interacción entre dos o más personas, que tiene como objetivo motivar el desarrollo personal o profesional (D'abate, Eddy y Tannenbaum, 2003). Desde el punto de vista de la gestión de la diversidad cultural, es una estrategia para contrarrestar los estereotipos negativos que pueden existir con respecto a ciertos grupos étnicos, ya que ayuda a reducir el miedo a contratar un inmigrante, dado los estereotipos que se pudieran tener sobre su grupo de pertenencia étnico.

El *coaching cultural* se centra en mejorar el desempeño del individuo, más que en comparar su desempeño con otros (Roberson y Kulik, 2007, mencionado en Kulik y Roberson, 2008). Kampa-Kokesch y Anderson (2001), Smither y Reilly (2001), mencionados en Baron y Morin (2010), sugieren seis etapas para que un proceso de *coaching* sea efectivo:

1. Establecer una relación de confianza entre el *coach* y el aprendiz.
2. Evaluar al aprendiz y las etapas profesionales en las que éste se encuentra.
3. Proveer retroalimentación al evaluarlo.
4. Establecer un plan de desarrollo y objetivos a alcanzar.
5. Sugerir comportamientos que se deseen desarrollar o mejorar.
6. Evaluar el progreso alcanzado.

Estas etapas pueden estimular al personal de origen inmigrante a crecer en un puesto, tener opciones de promoción o les ayuda a resolver problemas ligados al



desempeño individual (Baron y Morin, 2010). Por ejemplo, un estereotipo negativo sobre un empleado de origen inmigrante, puede ser la causa de su falta de movilidad, ya que sus colegas o superiores pueden juzgar su desempeño en base a una percepción errónea. Entonces, cuando el empleado hace una tarea difícil y le cuesta trabajo llegar al resultado esperado, su supervisor puede pensar que no es capaz, porque no tiene la misma rapidez o reflejos para hacer su trabajo, como un nativo, o porque su manera de razonar la manera de resolver un problema, es diferente. En este caso, su supervisor puede tomar la decisión de manera consciente o inconsciente, de limitar que el inmigrante avance en su carrera, pues no es capaz de ver su potencial, dado el estereotipo que tiene sobre el grupo étnico al que pertenece dicha persona, o por la interpretación que hace de su comportamiento y que lo asocia a una percepción negativa (Kulik y Roberson, 2008).

Si en cambio, se favorece la retroalimentación entre el supervisor y el empleado de origen inmigrante, sus habilidades y desempeño pueden mejorar (Roberson y Block, 2001, mencionado en Kulik y Roberson, 2008). En la relación que se establece entre el *coach* y el aprendiz, el *coach* debe ser consciente de su pensamiento, prejuicios y creencias para evitar que sus percepciones influyan en la acción del aprendiz (Davel y Tremblay, 2011).

Además, una organización que implementa estrategias de capacitación, mentoría y *coaching* en gestión de la diversidad cultural, automáticamente favorece su reputación y sensibilidad en cuanto a la integración de personal de diferentes orígenes étnicos, lo que puede reducir los esfuerzos que ésta tenga que hacer en el reclutamiento, pues de boca en boca, se da a conocer en el mercado laboral y ello genera credibilidad, que atrae

por consecuencia a miembros competentes de diferentes comunidades étnicas (Kulik y Roberson, 2008).

Por último, según la literatura consultada, es necesario que los gerentes o supervisores de origen inmigrante o nativos canadienses, que dirigen equipos multiculturales, desarrollen su propia capacidad de monitorearse a sí mismos, en cuanto a los estereotipos negativos, para tener la voluntad de disiparlos y así estimular la movilidad organizacional de los empleados de origen inmigrante.

### **3.9. Gestión de negocios en Canadá**

El objetivo de esta sección es describir la cultura de negocios canadiense y su relación con la cultura de negocios quebequense. También se presentan aspectos en lo que se distingue la cultura de negocios quebequense del resto de Canadá, entendida como una cultura de trabajo local para esta investigación. Al final de esta sección, se explica la cultura del administrador o gestor quebequense, con la finalidad de poder describir la influencia que la cultura quebequense recibe de la cultura canadiense anglófona, que es herencia británica, así como de la herencia francesa (latina), norteamericana e influencia de países nórdicos o escandinavos, que son similares a Quebec, por su situación demográfica y geográfica, con clima hostil y sociedades minoritarias en las que se favorece la cultura del consenso, y la búsqueda de la calidad de vida (Dupuis, 2000).

En este contexto, Quebec desea distinguirse por hacer negocios a la quebequense (Dupuis, 2000), lo que muestra su característica de ambivalencia, entre reconocer que es quebequense y a la vez reconocer que es canadiense, lo que no solo se refleja en una estructura de negocios con rasgos norteamericanos y típicos de sociedades minoritarias, que son acomodantes, que buscan la igualdad, el consenso y evitar el conflicto (valores

femeninos versus valores masculinos); sino que estos modos de representación los transmiten a los inmigrantes que se instalan en dicha provincia (Dupuis, 2000). Por lo tanto, cada inmigrante reinterpreta y hace suya la cultura quebequense en relación a su propio bagaje cultural y al grupo con el que se identifique más, ya sea con la comunidad francófona, anglófona o con su propio grupo de pertenencia étnico.

Para entender las orientaciones culturales canadienses en la gestión de negocios, es necesario partir de un breve bosquejo sobre su situación geográfica, histórica y cultural, lo que permite entender dichas orientaciones. Canadá se estableció como una entidad política en 1867 a través del Acta *British North American*, es una sociedad demócrata (Harris y Moran, 1996, p. 205). En Canadá “*existe una fuerte lucha del poder colonial francés e inglés que continua afectando el sentido nacional de identidad*” (Harris y Moran, 1996, p. 196). Sin olvidar que las Primeras Naciones, los nativos de Canadá, llegaron antes que los ingleses y franceses (Adams, 2003). Dado sus orígenes ingleses y franceses, Canadá, es una nación en medio de una crisis de identidad entre estas dos grandes herencias culturales:

“[...] En la cultura canadiense falta un tanto de sinergia y es individualista. El lado franco-canadiense tiene más elementos que ayudan a comprender su lado Europeo Latino. [...]. Las personas tienden a ser reservadas hasta que se les llega a conocer muy bien. Las tradiciones católicas romanas dominan” (Harris y Moran, 1996, p. 205).

Canadá tiene un poderoso vecino al sur, que es Estados Unidos, de éste desea distinguirse (Morgen 2000). Aunado a ello, históricamente, la provincia de Quebec, en 1995, propuso un referéndum para separarse de Canadá, no lo pudo obtener, es decir que no le fue acordado el derecho de constituirse como una sociedad única y diferente de Canadá. Hay, además, una significativa oposición entre federalistas y separatistas.

“*En Canadá la familia es el centro de la sociedad*” (Harris y Moran, 1996, p. 205), aunque no se trata de una estructura social colectivista –sino individualista–, opuesta al caso de las sociedades latinoamericanas, que viven un pseudo-colectivismo, en donde importa la familia, pero en el trabajo se puede ser individualista, para crecer en la estructura jerárquica organizacional (Osland, Franco et al., 1999).

En lo que respecta al sector industrial, en Canadá las industrias más importantes son: minería, industria forestal, hidroeléctrica y agricultura. La salud económica del país, está centrada en la industria forestal, en la explotación del petróleo, del gas natural y del mineral de hierro (Harris y Moran, 1996). Los canadienses gozan de riqueza en diversidad cultural y en recursos naturales.

Respetuosos de la ley, los canadienses son conscientes de su vasta nación, abiertos a negocios extranjeros y a la inmigración, ya que además de su herencia francesa y británica, “*tienen grupos étnicos alemanes, escandinavos, asiáticos, holandeses, ucranianos, poloneses e italianos*” (Harris y Moran, 1996, p. 206). Bajo esta óptica de apertura, los canadienses operan negocios de manera bilingüe en algunas regiones de Canadá, lo que puede ser visto como un reto para aquellos que no dominen las dos lenguas oficiales, sin embargo, los de habla francesa pueden tener ventaja en comercio internacional al contar con ambos idiomas. En cuanto a las exportaciones, Canadá participa más con sus países vecinos que conforman el Tratado de Libre Comercio (firmado en 1992), con Estados Unidos y México. Aunque sus exportaciones son mayores con Estados Unidos que con México (Ministerio de Negocios Extranjeros y Comercio Internacional de Canadá, 2009). En lo relativo a la manera de hacer negocios con canadienses:

“Se les puede describir como amistosos y conservadores, más en las zonas del Atlántico y las regiones de Ontario, que en el occidente o en el sur. Los canadienses tienden a observar formalidades y reglas en cuanto a la etiqueta, pudiendo ser percibidos como personas con más rigor en Estados Unidos” (Harris y Moran, 1996, p. 206).

Básicamente, en Canadá, hay dos grupos de cultura dominante, que repercuten en estilos de negociación diferente:

1. La cultura inglesa canadiense: que predomina en las provincias de Ontario, British Columbia, Alberta, Manitoba, Saskatchewan, Nova Scotia, New Brunswick, Newfoundland y Prince Edward Island. Aunque también hay una fuerte minoría inglesa en la provincia de Quebec, principalmente concentrada en Montreal.
2. La cultura canadiense francesa: que predomina en Quebec, tiene como idioma oficial el francés, aunque también hay una fuerte minoría canadiense francesa en New Brunswick y al este de Ontario alrededor de la capital nacional, que es Ottawa.

La manera de administrar un negocio en Canadá es similar al de Estados Unidos, pero influenciado por valores culturales como: evitar el conflicto, aceptar la diversidad y creer en la justicia y la equidad, así como en un deseo fuerte por distinguirse de los Estados Unidos (Morgen, 2000), como se señala anteriormente. Sin embargo, en términos generales, “*en sus relaciones con los Estados Unidos son amistosos y reconocen su dominio económico*” (Harris y Moran, 1996, p. 206).

Aunque Estados Unidos y Canadá comparten la misma historia en lo que se refiere al hecho de haber sido colonias británicas, después de 1775, ambos países tienen historias diferentes. En ambos países el idioma predominante es el inglés, mezclado con los idiomas de los inmigrantes y de las culturas nativas de los aborígenes, así como por

el francés, reconocido en la Constitución Canadiense como lengua oficial a la par que el inglés. Sin embargo la proximidad con el idioma inglés ha contribuido a que Canadá adopte prácticas de administración que emanan de Estados Unidos (Morgen, 2000).

En síntesis, Reid (1995, mencionado en Morgen, 2000), identifica cuatro valores centrales que comparte la mayoría de canadienses:

1. La necesidad de sentirse únicos y diferente de los Estados Unidos.
2. La creencia en el pluralismo, incluyendo la creencia de que canadienses francófonos y anglófonos pueden co-existir en la misma nación.
3. La importancia a la sociedad civil, en la que la violencia se ve con poco agrado y se prefiere la razón y la diplomacia para resolver problemas.
4. La creencia de la igualdad y la necesidad de promover la justicia social.

Según Gillies (1996, mencionado en Morgen, 2000), en Canadá hay un deseo de respetar la tradición británica de la ley y el orden, lo que provee estabilidad económica y política, este deseo es un componente importante de la cultura de negocios canadiense, que se puede reflejar en que los gerentes canadienses sean percibidos como menos innovadores o que toman menos riesgos que los estadounidenses (Reid, 1995, mencionado en Morgen, 2000). Este deseo de orden, también se puede ver reflejado en su tendencia a valoran la cooperación más que la competencia (Moran, Harris et al. 2007), tanto de canadienses anglófonos como francófonos.

Para Morgen (2000), en cuanto al pluralismo, hay comunidades étnicas que conservan un sentido de pertenencia más fuerte que otros en lo que se refiere a trabajar juntos, como por ejemplo los inmigrantes chinos ubicados en la Costa Oeste de Canadá (que provienen mayoritariamente de Hong Kong).

Los quebequenses o canadienses francófonos, también presentan comportamientos y actitudes diferentes. Liset (1996, Reid, mencionado en Morgen, 2000), señala que puede haber más similitudes entre canadienses anglófonos y estadounidenses, que entre canadienses anglófonos y francófonos, pues sustenta que los quebequenses pueden tener más similitudes con los europeos.

El énfasis que la cultura canadiense hace en cuanto a la sociedad civil, en términos de la administración de negocios, se puede reflejar en una tradición más larga de cooperación entre el gobierno y las empresas privadas. Esto conlleva a desarrollar más la diplomacia, la razón y la negociación, que la coerción, para resolver controversias.

En cuanto al *espíritu emprendedor*, Reid (1996, mencionado en Morgen, 2000), sostiene que Canadá necesita desarrollar más este tipo de habilidades en las personas, para que sean capaces de transformar la información en conocimientos e inculcar el sentimiento de confianza en ellas mismas, para que tomen riesgos y puedan identificar oportunidades de negocios, es decir que los canadienses requieren crear ellos mismos, oportunidades de crecimiento, como individuos y como nación.

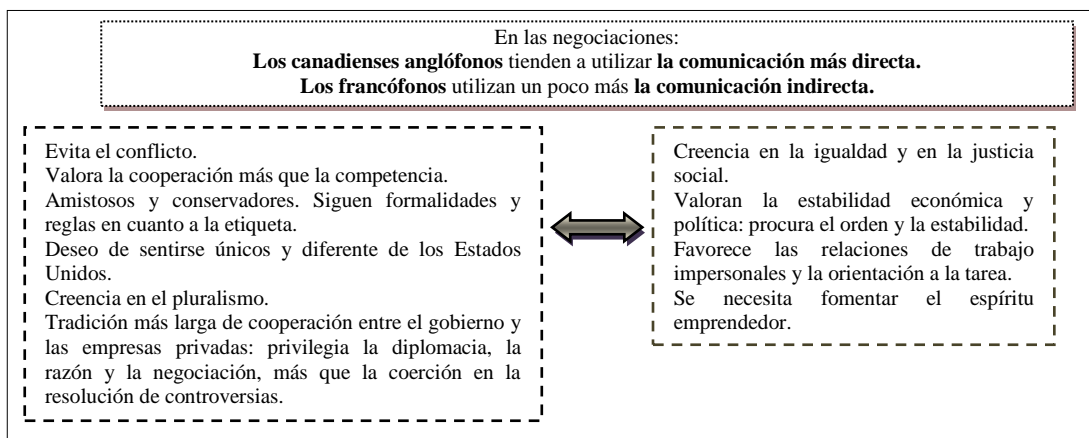
Según Harris y Moran (1996), los canadienses anglófonos y francófonos, comparten ciertos rasgos culturales, aunque en otros aspectos son diferentes, como por ejemplo: en la negociación. Cuando los canadienses anglófonos y francófonos tienen que confrontar un conflicto, se centran en los puntos de desacuerdo, y trabajan sobre un proceso lineal para resolverlo, en este proceso identifican el problema o la oportunidad, los objetivos de la negociación, las alternativas, la decisión y el plan que llevarán a cabo en la acción. No obstante, los canadienses anglófonos, tienden a centrarse en los valores

abstractos o teóricos y menos en los hechos prácticos de las cuestiones claves que se derivan del proceso de negociación; mientras que los canadienses francófonos, tienden a preferir una negociación basada más en aspectos prácticos e individualista, para influenciar a la otra parte y centrarse más en la construcción de la relación.

En la orientación a la tarea, los canadienses anglófonos se centran más en llevar a cabo el objetivo de su trabajo, son impersonales y orientados a la tarea, como lo son también los canadienses francófonos (Harris y Moran, 1996).

Los canadienses anglófonos al igual que los estadounidenses, utilizan la comunicación más directa –bajo contexto de comunicación-, es decir que el mensaje se envía con las palabras que se dicen, ese es el mensaje que se pretende decir. Mientras que los canadienses francófonos tienen un alto contexto de comunicación, es decir, la palabra dicha es tan solo una parte del mensaje total, lo que la hace ser una comunicación indirecta. En la figura 3.14 se presentan sintetizadas las características culturales explicadas hasta el momento.

Figura 3.14. Características de la cultura de negocios canadiense



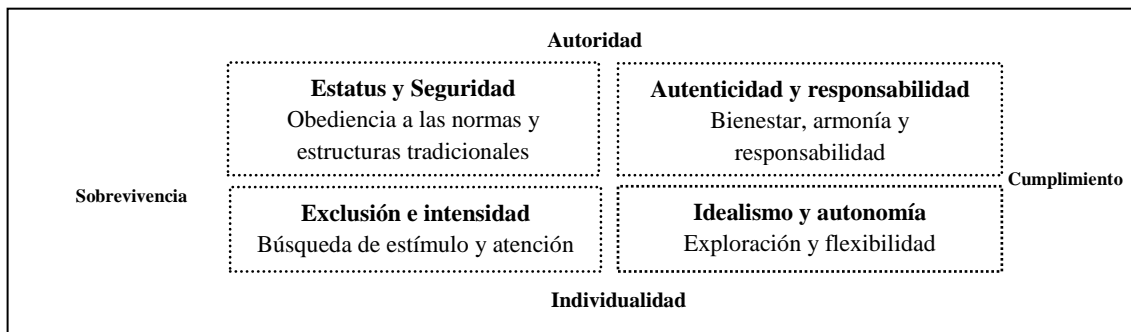
Fuente: Harris y Moran (1996, pp. 206-211), Reid (1995, mencionado en Morgen, 2000, pp.323-332) y Gillies (1996, mencionado en Morgen, 2000, pp.327-328).



Adams (2003), en colaboración con otros investigadores, en el año 2000, realizó 14,413 entrevistas con canadienses y estadounidenses, con el fin de identificar los valores sociales que los distinguían, bajo una escala de 100 valores y así explicar el cambio en los valores sociales tanto de estadounidenses como de canadienses de 1992 al 2000. Algunos de estos valores son: adaptación a la complejidad, seguridad financiera, involucramiento en la comunidad, hedonismo, control emocional, espíritu emprendedor, fe en las ciencias, familias flexibles, obediencia a la autoridad, religiosidad, entre otros.

En este estudio Adams, retoma *la definición de valores sociales* de Rokeach (1968, mencionado en Adams 2003), quien los define como las creencias, las concepciones o preferencias sobre modos de conducta que orientan la forma de vivir de cada persona. Los valores sociales son las motivaciones más profundas que guían comportamientos, tendencias y sentimientos, conscientes e inconscientes, son dinámicos y se expresan en las relaciones interpersonales y al interior de cada individuo. La investigación de Adams (2003), si bien se aplica a valores sociales de canadienses, en una perspectiva amplia, estos pueden repercutir en los valores que se pueden promover en la cultura de trabajo canadiense. Los valores de este estudio se sitúan en 4 ejes, como se observa en la figura 3.15.

Figura 3.15. Posturas mentales de los cuadriláteros



Fuente: Adams (2003, pp.73, 81).

Cada individuo entrevistado presenta matices diferentes en los cuatro cuadriláteros, aunque se pudieron observar algunos patrones de comportamiento que presentan ciertos individuos, es decir, que unos tienden más hacia un cuadrilátero que a otro y otros no corresponden en su totalidad a estos cuatro cuadriláteros (Adams, 2003).

Sin embargo este estudio da una visión panorámica del mosaico de valores que constituyen a la sociedad canadiense. Por ejemplo, se observa que los canadienses tienden a hacer su vida más en relación a sus propias expectativas que en función de las expectativas de otros. Los canadienses que son exitosos en sus profesiones, lo hacen más por un deseo de satisfacción personal que por impresionar a otros (Adams, 2003). El hiper-racionalismo indica el deseo de confiar en la razón primordialmente, los canadienses que muestran esta característica, toman las decisiones de acuerdo a su lógica, más que por convención social (Adams, 2003).

Los canadienses que se interesan por la marca, tienen su motivación en el valor del dinero. Sin embargo, hay otros canadienses, para quienes es más importante las expectativas sociales que se tengan de ellos y esto influye en sus objetivos (Adams, 2003). Se encuentran también, canadienses que privilegian la originalidad, para distinguirse de un grupo, lo que les lleva a comprar objetos más caros, lo que hace que otros los perciban en otro estatus (Adams, 2003). Algunos canadienses se clasifican en defender códigos y rituales externos, creen en categorías tradicionales de identidad, por grupo étnico, nacionalidad, sexo o familia de pertenencia, lo que los motiva a buscar más logros que les den una pertenencia social e incluso pueden vincular este aspecto a su posición jerárquica, esto puede desarrollar un sentimiento de superioridad nacional o de intolerancia a la etnicidad. Los que se encuentran en el cuadrilátero de conformidad y

exclusión, pueden no encontrar su lugar de manera constructiva en la sociedad canadiense (Adams, 2003). Los que se sitúan en ser idealistas e individualistas, muestran un punto de vista más liberal, en este cuadrante se encuentran las tendencias en cuanto a la flexibilidad de familias, que implica aceptar la unión libre o los matrimonios del mismo sexo, lo que incluye la creencia de que la familia debería definirse por sus lazos emotivos, más que por formalidades legales, así como la creencia de que la sociedad debería abrirse a nuevas definiciones de constituir familias.

La flexibilidad de identidad de género, implica el deseo activo de expresar y explorar las diferentes facetas de personalidad en cuanto a aspectos masculinos y femeninos, permitir experimentar el sentimiento de ser más masculinos en ciertos momentos o más femeninos en otros, estar de acuerdo con las fusiones culturales, la apertura a otros y la igualdad de género, en el sentido de buscar igualdad en el trato tanto para hombres y mujeres en los roles que juegan ambos en el ámbito laboral (Adams, 2003).

Los individualistas, sienten la necesidad de la autonomía, de tener control sobre su destino y rechazan la autoridad, se sienten libres de escoger sus propios caminos en la vida y de construir sus propias identidades sin tomar en cuenta las expectativas tradicionales ligadas a su género, nacionalidad o grupo étnico, no les gusta ser discriminados en base a dichas categorías (Adams, 2003). En el cuadrante de autonomía, se encuentra el contraste con valores posmodernos, en éste se rechazan las reglas y las formas de autoridad tradicionales, el individuo da importancia a la búsqueda espiritual, la satisfacción en el trabajo, se implica en ayuda comunitaria, desarrolla su lado

racionalista, sin pasar por alto las obligaciones que se tienen con respecto a otros, antes de satisfacer los propios placeres (Adams, 2003).

En resumen, los valores canadienses de 1996 al 2001, han evolucionado hacia los valores ligados a los ideales y al individualismo, así como a la autonomía; también han disminuido en el cuadrilátero de seguridad, estabilidad y exclusión.

### **3.10. Gestión de negocios en Quebec**

En esta sección se explican las orientaciones culturales quebequenses que se pueden reflejar en la cultura organizacional, en las prácticas de gestión o en el comportamiento de algunos gestionarios quebequenses. Las orientaciones culturales que son objeto de estudio son: la autonomía, la comunicación, el consenso y la evitación del conflicto, la igualdad de oportunidades y la distancia jerárquica (o distancia de poder).

Entonces, la pertinencia de este estudio, está en comprender cómo los inmigrantes latinoamericanos se apropian y reinterpretan estas orientaciones culturales, para ayudar a evitar malos entendidos culturales, que pueden ser contra productores en el fenómeno de su movilidad intra o inter organizacional. Para comprender dichas orientaciones culturales, es importante, primero, presentar un bosquejo sobre la sociedad quebequense en cuanto a su cultura, posición geográfica e histórica, pues según Dupuis (2008), la cultura quebequense es el resultado de una herencia de elementos estructurales: demográficos y geográficos y de modelos de acción y representación derivados de modos europeos y norteamericanos:

“Sometida tanto a dependencias entretajadas de Francia, en el plano económico, político y cultural, del Vaticano, en el plano religioso, de Inglaterra y Estados Unidos en el plano económico y cultural y de Inglaterra y Canadá en el plano político” (Bouchard, 2000, mencionado en Dupuis, 2000, p. 3).

De 1840 a 1940, la elite intelectual quebequense cultivó las referencias del viejo modelo francés (la religión católica, ciertas costumbres y tradiciones), mientras que el medio popular, de negocios y una parte de la clase media en surgimiento, se arraigaron lentamente a la americanización o a la cultura norteamericana (Dupuis, 2000). Fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial, que en Quebec se comenzó a producir una ruptura más formal con respecto a los viejos modelos. A partir de la década de los 60's, con la revolución tranquila<sup>10</sup> (que significó rechazo a la religión católica y a la dominación económica y política de los anglófonos) (Adams, 2007), Quebec comenzó a vivir un proceso de modernización y secularización<sup>11</sup> (que significa, reducir a un sacerdote católico al estado laical con dispensa de sus votos por la autoridad competente) (Diccionario de la Real Academia Española, 2012). Esto dio origen a que los quebequenses desarrollaran un sentimiento de querer expresar su propia identidad, como única y diferente del resto de Canadá (Adams, 2007).

Antes de este periodo, los francófonos trabajaban en la agricultura, industrias de recursos y ocupaban puestos bajos en la manufactura y en servicios económicos, en tanto que la élite francófona profesionalista, trabajaba en derecho, medicina y muy pocos como policías (Adams, 2007). A nivel estructural, Quebec es desde el punto de vista demográfico, una pequeña sociedad comparada a sus vecinos, el resto de Canadá y

---

<sup>10</sup> Quebec atravesó en la década de los cuarentas por un periodo que se conoce como la revolución tranquila que marcó su identidad y su deseo de distinguirse como sociedad diferente. Sin embargo, la mayoría de los quebequenses y de sociólogos dirían que la revolución tranquila comenzó en 1960 con la elección del Partido Liberal de Quebec y que se prologó hasta al final de los 70's, pues en este periodo se produjo una serie de reformas que buscaban modernizar al Estado y a la sociedad quebequense (Dupuis, 1998, mencionado en Dupuis 2000).

<sup>11</sup>La ambivalencia de las sociedades contemporáneas, como es el caso de Quebec, oscila entre el reconocimiento de la importancia a lo religioso y su marginalización al mismo tiempo. En los ámbitos de la educación, la salud y a través de las políticas públicas, se busca la separación de la religión y del Estado. Esta es una problemática compleja que necesita una comprensión profunda en cuanto al fenómeno religioso. Aspecto que no es central en esta tesis, pero que forma parte de los desafíos que enfrenta la sociedad quebequense y otras sociedades contemporáneas (Lefebvre, 2005).

Estados Unidos, por tanto es una sociedad minoritaria, con valores propios a este tipo de sociedades, como lo son los países nórdicos. Estos valores son: el diálogo, el acomodamiento, el compromiso y la búsqueda del consenso (Dupuis, 2000, 2008).

Según Dupuis (2008), estos valores van a perdurar. Para Bouchard (2000, citado en Dupuis, 2000), su carácter minoritario explica a la vez su ambivalencia y carácter de acomodar. Su actitud de conciliar se encuentra en el rol que la iglesia católica tuvo como protectora de la pequeña nación francófona, en el hecho de promover la armonía para todos (Rioux mencionado en Dupuis, 2000), aunque para Dupuis (2008), este aspecto está más ligado al hecho de ser minoritaria. Por otra parte, el ser minoritaria, no quiere decir que esté aislada, ya que con el internet y diversos medios de comunicación, Quebec es capaz de hacer negocios con otros países o provincias de Canadá.

Los nuevos habitantes de Quebec, que son los inmigrantes, reproducen la ambivalencia y la ambigüedad quebequense, es decir que varios se sienten a la vez canadienses y quebequenses o bien se identifican más con su grupo étnico, o se sienten más Montrealeses, si viven en dicha metrópolis (Labelle y Lévy, 1995, mencionado en Dupuis, 2008). Ciertos grupos étnicos como indios, paquistaníes o chinos, se han integrado más al universo anglófono, mientras que otros al universo francófono como los haitianos, los provenientes del norte de África, o los vietnamitas. En tanto que las nuevas generaciones, como por ejemplo, los hijos de haitianos, pueden sentirse más atraídos por la comunidad anglófono o los italianos, que primero se integraron a la comunidad francófono en los años 60's, después prefirieron integrarse más a la comunidad anglófono, para mejorar su ingreso económico (Dupuis, 2008). La ambivalencia se debe igualmente al deseo de sentirse por una parte, diferente al resto de

Canadá y por otra, de parecerse a los Estados Unidos, es decir de “*querer y rechazar al mismo tiempo y ser diferentes*” (Dupuis, 2008, p. 19).

El estatus político de Quebec en el seno de la confederación canadiense, permanece como lo es, hasta hoy en día, como una provincia, aunque existen debates sobre su separación (Dupuis, 2008). Quebec se ha afirmado en el plano político en los últimos cuarenta años, por ejemplo, con la adopción de la Carta de la lengua francesa, que en 1977 resaltó el valor al idioma francés, así como sus políticas de apertura a la diversidad cultural.

Desde el punto de vista económico, Quebec dejó de ser dominada por los anglófonos, aunque a principios de los años 60's solamente el 47% de los empleos eran fruto de las empresas controladas por francófonos y eran los que recibían ingresos más bajos (Dupuis, 2008). Fue a fines de la década de los 80's que más del 60% de los empleos provenían de empresas bajo el control de francófonos (Vaillancourt, 1991, mencionado en Dupuis, 2008). Lo anterior explica que el hombre de negocios canadiense francófono, al verse como minoritario, comparado a los canadienses anglófonos, desarrolló un sistema de valores defensivo y conservador, aunque ya en la década de los 80's, se percibieron ellos mismos de manera más positiva, pues retomaron su posición en el plano económico y laboral; por lo que comenzó a gestarse su espíritu emprendedor y la autonomía comenzó a ser un valor importante, como lo es para los anglófonos (Lorrain, mencionado en Gasse y Amours, 1993, mencionado en Dupuis, 2008).

En el plano de representaciones y modelos culturales, Quebec se ha alejado, pero no completamente de Francia e Inglaterra, ha desarrollado su propia personalidad

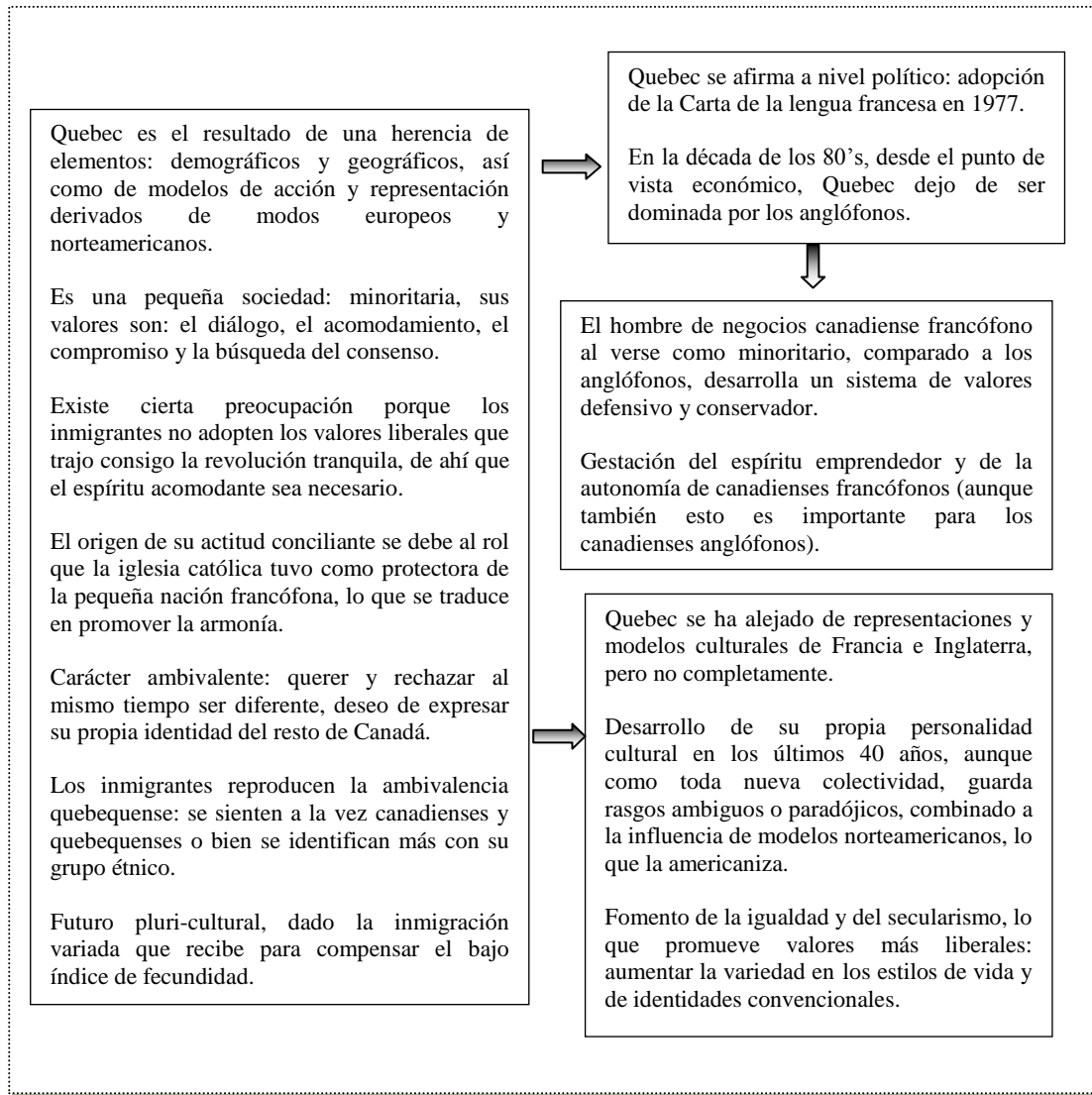
cultural en los últimos cuarenta años, aunque como toda nueva colectividad, guarda rasgos ambiguos y paradójicos, combinado con la influencia de modelos norteamericanos, lo que la americaniza, dada la penetración de los medios de comunicación y el internet, sobre todo en las nuevas generaciones (Dupuis, 2008). Un ejemplo de su americanización, lo constituye el Circo *Soleil*, que se afirma de cultura quebequense y de cultura estadounidense, con un toque europeo y francés, lo que refleja una ambigüedad quebequense, entre el estilo francés o quebequense y un carácter abierto a diversas influencias, con el fin de adaptarse al mercado estadounidense e internacional (Johnson 1998, mencionado en Dupuis, 2008).

Quebec, al ser una sociedad que promueve la igualdad y el secularismo, por ende promueve valores más liberales, como: la liberación sexual, un hedonismo suave (buscar la consecución del placer, como fin supremo, al identificarlo como algo bueno) y la tolerancia para aumentar la variedad en los estilos de vida y de identidades convencionales (Adams, 2007), por lo que puede temer que los inmigrantes que provienen de sociedades más conservadoras no se adapten a dichos valores, que Quebec cambio drásticamente en menos de un siglo y con la revolución tranquila (Adams, 2007). Esto hace que *su espíritu acomodante se mantenga activo*, para mantener la armonía en dicha provincia (Adams 2007).

A continuación se presenta en la figura 3.16, de manera sintetizada, los rasgos de la cultura quebequense descritos hasta el momento.



Figura 3.16. Rasgos de la cultura quebequense



Fuente: Creación propia, inspirado en Adams (2007, pp. 78-155) y Dupuis (2008, pp. 4, 5,7, 10,14, 15, 16).

**3.10.1. Rasgos culturales del gestor quebequense**

Un estudio realizado por Bordeleau (1982, mencionado en Dupuis 2008) sobre gerentes a nivel medio o superior, canadienses francófonos y franceses, demuestra que son diferentes, por ejemplo: los canadienses francófonos son más flexibles en el uso del estatus y muestran una mentalidad más afín a las de los gerentes estadounidenses.

También se demostró un carácter más individualista de los administradores quebequenses como resultado de la influencia de la cultura norteamericana anglosajona (Major, 1994, mencionado en Dupuis, 2008). Punnett (1991, mencionado en Dupuis 2008), basado en el modelo de Hofstede (1987, 1994) sobre la influencia de la cultura nacional en la cultura de las organizaciones, encuentra que en cuanto al individualismo, control de la incertidumbre, distancia jerárquica corta y masculinidad, los canadienses anglófonos y francófonos son similares en promedio. Cabe decir que el estudio fue realizado en la función pública con sede en Ottawa, es decir en un medio más anglófono, por lo que el canadiense francófono pudo haber adoptado más rasgos anglófonos dado la influencia de su entorno. Véase la tabla 3.19 que muestra el comparativo de resultados.

Tabla 3.19

*Estudio de Punnett, en base al modelo de Hofstede: ejecutivos anglófonos y francófonos del Gobierno Federal, Ottawa*

	Resultados de Hofstede		Resultados de Punnett	
	Canadá	Francia	Anglófonos	Francófonos
<b>Individualismo</b>	<b>80</b>	<b>71</b>	<b>62</b>	<b>48</b>
<b>Control de la incertitud</b>	<b>48</b>	<b>86</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
<b>Distancia jerárquica</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>29</b>	<b>39</b>
<b>Masculinidad</b>	<b>52</b>	<b>43</b>	<b>37</b>	<b>33</b>

Fuente: Punnett (1991, mencionado en Dupuis, 2008, p. 31).

Por otra parte, Su y Lessard (1998, mencionado en Dupuis 2008), llevaron a cabo una encuesta para ejecutivos canadienses francófonos en cuatro grandes empresas de Quebec y llegaron a resultados diferentes: el canadiense francófono estaba más cerca de los franceses que de los canadienses anglófonos, en cuanto al modelo de administración, inspirado en la administración francesa, pero más cercanos a comportamientos anglosajones, cuando éstos tenían que interactuar, como por ejemplo en cuanto al

individualismo, lo que los hacía parecerse más a los estadounidenses. También se mostró una gran diferencia en cuanto al valor de feminidad versus la masculinidad (propio a la cultura anglosajona). Es decir que los canadienses francófonos estaban más cerca de los valores ligados a la igualdad, intercambio de roles, fluidez en éstos, interdependencia y menor apego a valores ligados a la seguridad, la independencia y la insensibilidad (Su y Lessard, 1998, mencionado en Dupuis 2008). Como se señala en páginas anteriores, estos valores femeninos corresponden más a sociedades minoritarias, como se observa en la tabla 3.20.

Tabla 3.20

*Estudio de Su y Lessard, en base al modelo de Hofstede: ejecutivos de grandes empresas francófonas*

	<b>Canadá Hofstede</b>	<b>Quebec Encuesta</b>	<b>Francia Hofstede</b>
<b>Individualismo</b>	80	78	71
<b>Control de la incertitud</b>	39	67	68
<b>Distancia jerárquica</b>	48	85	86
<b>Masculinidad</b>	52	0	43

Fuente: Su y Lessard (1998, mencionado en Dupuis, 2008, p. 32).

En relación a la tabla anterior, el valor de masculinidad tiene un valor de cero, ya que según Dupuis (2008), se debe a la fuerte feminidad de los gerentes quebecuenses, lo que significa que tienden más a la igualdad, fluidez entre los roles de hombres y mujeres, interdependencia, calidad de vida y diligencia, en comparación a los valores llamados masculinos, como la seguridad, la independencia y la insensibilidad.

Su y Lessard (1998, mencionado en Dupuis 2008) *“atribuyen esta diferencia a la evolución de sociedades occidentales entre el momento en que la encuesta de Hofstede fu efectuada entre 1960 y 1970 y el momento en que ellos realizaron dicho estudio. Esta es una hipótesis interesante, pero que va en contra de la opinión de Hofstede”* (1999,

mencionado en Dupuis 2008, p. 32). Sin embargo, Hofstede menciona en un artículo reciente (1999, mencionado en Dupuis, 2008), que las encuestas efectuadas después de la realización del primer estudio, indican la estabilidad de los resultados sobre tres de las cuatro dimensiones antes mencionadas, el único resultado que fue más alto fue el individualismo, ya que aumentó en las sociedades no occidentales. Por lo que los resultados de los quebequenses francófonos sobre este indicador, indican, según Dupuis (2008), que a pesar de su aspecto extraño, el valor cero, se debe, como ya se dijo, a su carácter de sociedad minoritaria, esto la lleva a privilegiar los valores femeninos centrados en las relaciones, la igualdad, el consenso y la cooperación, entre otros. No obstante, como se describe en el capítulo de resultados y discusión, el latinoamericano se confronta sobre todo a una cultura de trabajo orientada a la tarea más que a las relaciones interpersonales y la igualdad en oportunidades de empleo, se ve condicionada en cuanto a ciertos criterios que se privilegian en puestos de TIC. En tanto que la búsqueda del consenso, resulta ser una orientación cultural que se valora en la cultura de trabajo quebequense.

Para revenir a la diferencia en los resultados entre el estudio de Punner (1991) y de Su y Lessard (1998) (mencionados en Dupuis, 2008), ésta se puede explicar por la falta de rigor metodológico, ya que en el caso de Punnett, el estudio se efectuó en un contexto anglófono, lo que puede falsear los resultados. En el caso del estudio de Su y Lessard (1998, mencionados en Dupuis, 2008), compararon sus resultados a los de la encuesta de Hofstede, más que desarrollar sus propios resultados para comparar Canadá y Francia, lo que impide hacer una comparación rigurosa, pues las muestras representativas no fueron las mismas en ambos estudios.

Aunado a lo anterior, en un estudio comparativo efectuado por Barmeyer (1994, mencionado en Dupuis 2008), entre administradores alemanes y quebequenses, los administradores quebequenses son percibidos por los alemanes como: abiertos, tolerantes, flexibles, sociales, lo que indica que están catalogados dentro de los valores femeninos, según el modelo de Hofstede, que a la vez corresponde a valores de sociedades minoritarias, para Dupuis (2000). Para los alemanes, los quebequenses llevan a cabo negociaciones centradas en las relaciones (valor femenino), prefieren esperar y adaptarse a las peticiones, más que expresar con firmeza las suyas. La tolerancia y el ser amable con el otro, juegan un rol importante en Quebec, así como el observar antes de evaluar o de interpretar (Barmeyer, 1994, mencionado en Dupuis, 2008).

En otro estudio comparativo efectuado por Clairet-Barin (2003, mencionado en Dupuis, 2008), se muestra la diferencia entre administradores franceses y quebequenses, en cuanto al carácter participativo e igualitario de los quebequenses, ya que no se sienten cómodos con la distancia entre la dirección y los empleados, privilegian las relaciones igualitarias, pues consideran que cada uno es miembro a 100% de la organización.

Essid (2004, mencionado en Dupuis, 2008), reúne en otro estudio, la experiencia de trabajo de 18 ejecutivos de nivel intermedio, originarios de Magreb, integrados en las empresas quebequenses de Montreal. Éstos reportan que sus superiores inmediatos, canadienses anglófonos o francófonos son modestos y privilegian la igualdad en las condiciones de trabajo para todos los empleados, la apertura en las relaciones entre supervisores y empleados, la existencia de discusiones informales, así como el respeto por la persona y no por el título. Estas investigaciones indican que el gestor quebequense se aleja del modelo autoritario que caracteriza a los estudios hechos antes de los 80's, es

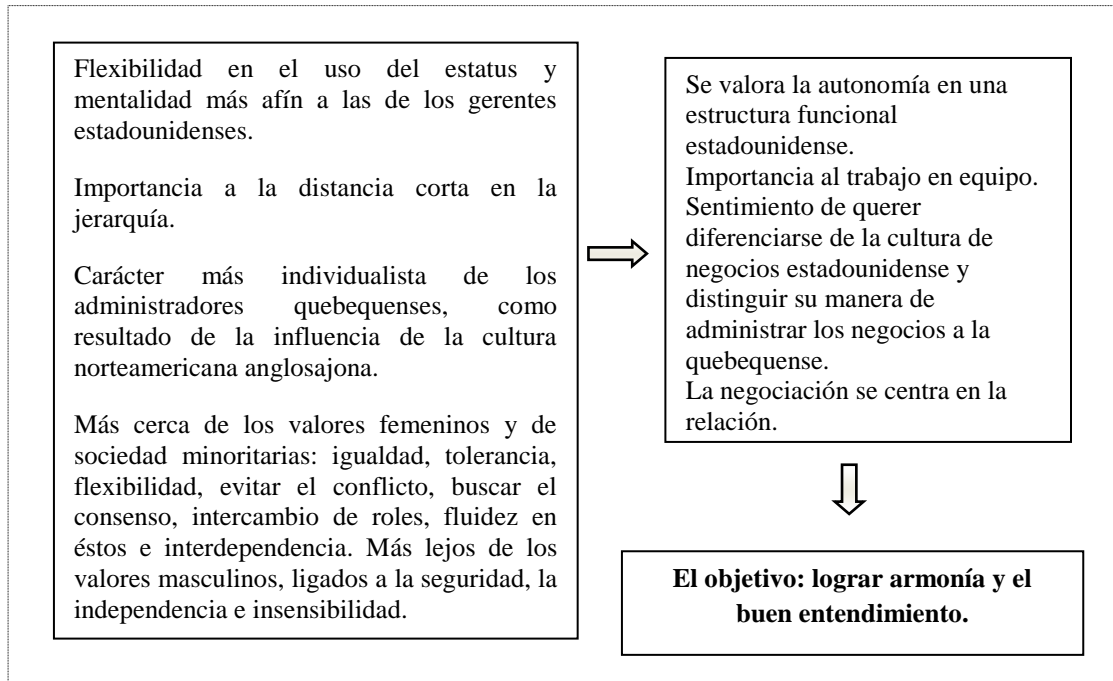
decir que se observa una ruptura con el modelo francés y un gusto evidente por el modelo anglosajón y sobre todo por la expresión de valores tales como: tolerancia, flexibilidad e igualdad, valores ligados a la condición de sociedad minoritaria, que puede ser una ventaja en el actual contexto de mundialización (Dupuis, 2008).

En otro estudio realizado por Lapointe (1997, mencionado en Dupuis, 2008), sobre una pequeña empresa quebequense, se observa que se valora la autonomía y la responsabilidad de equipos de trabajo. En los trabajos de investigación de Ségal (1987, 1991, 1998, mencionado en Dupuis, 2008), sobre estudios comparativos Francia-Quebec, Francia-Estados Unidos, Quebec, se muestran las características de cada país y señala que en lo que respecta a Quebec, éste se caracteriza por acentuar su cultura de negocios en la autonomía, la participación, la igualdad, el evitar el conflicto y buscar el consenso en una estructura funcional estadounidense.

En este contexto, se pueden encontrar comportamientos parecidos a la manera de administrar negocios en las pequeñas sociedades de países del norte de Europa, como de Bélgica, de los países bajos y escandinavos. También se encontró una cierta tensión entre querer ser diferentes de las empresas en Estados Unidos y de manejarlas al “*estilo quebequense*” (Dupuis, 2008, p. 38), en armonía y con buen entendimiento.

Cabe decir, que para fines de esta tesis, no se incluyen casos sobre el modelo de gestión aplicado a sindicatos, aunque éstos, tratan de centrarse en objetivos ligados más a la participación, noción que está de moda, en la manera de administrar los sindicatos en el mundo occidental (Dupuis, 2008). A continuación se observa en la figura 3.17 los elementos más representativos de la gestión quebequense.

Figura 3.17. Rasgos de la gestión quebequense



Fuente: Creación propia, inspirada en Dupuis (2008, pp. 31-39).

En síntesis, la manera en la que Quebec se ha distanciado de las sociedades que dieron origen a esta sociedad resulta más evidente a partir de la década de los 80's, sin olvidar que la revolución tranquila (Dupuis, 1998, mencionado en Dupuis 2000), por la que atravesó en la década de los 40's, marcó su identidad y su deseo de distinguirse como sociedad diferente. Sin embargo, la mayoría de los quebequenses y de sociólogos dirían que la revolución tranquila comenzó en 1960 y que se prologó hasta al final de los 70's. En lo que respecta a sus valores en los negocios y en la manera de hacer la administración, Quebec guarda matices norteamericanos, canadienses y propios de su condición como sociedad minoritaria, que busca posicionarse en el marco de la mundialización, pues no es una sociedad aislada, además de estar influenciada por los inmigrantes que integran sus organizaciones. Este conjunto de influencias en su cultura de trabajo, implica un esfuerzo tanto de las organizaciones que buscan integrar al

personal de diferentes orígenes étnicos, como de cada inmigrante, quien requiere esforzarse para adaptarse y aprender nuevos patrones de conducta, de actitudes y de sistemas en los que opera cada organización, así como poderse adaptar a la ambivalencia y oscilar (o balancearse) entre la identidad canadiense o quebequense que existe al interactuar con colegas o patrones canadienses anglófonos y/o francófonos.

### **3.11. Gestión de negocios en América Latina**

Esta sección explica la cultura de negocios latinoamericana, fundamentalmente de ciertos países como: México, Argentina y Brasil, lo que demuestra algunos rasgos culturales repetitivos y con diferentes matices en las sociedades antes nombradas, ya que dichos rasgos responden a una herencia colonial distinta, en el caso de Brasil, que fue colonizada por los portugueses, comparada al resto del continente latinoamericano, que fue colonizada por los españoles. También se explica la cultura del administrador (gestor) latinoamericano, lo que permite tener una idea clara de su estilo de liderazgo que está a su vez influenciado por la cultura y los modelos de administración del extranjero, sobre todo de los Estados Unidos.

Las culturas organizacionales de las empresas con sede en los países de América Latina, se comprenden al entender el mestizaje que se da en su cultura de negocios local, producto de la herencia española en México, italiana, española y europea en Argentina y portuguesa, hindú y africana en Brasil, combinadas con sus propias culturas indígenas y prehispánicas, lo que indica que no se puede generalizar como una cultura homogénea, como tampoco otra cultura en el mundo puede serlo, pues según Demorgon y Lipiansky (1999) y Hofstede, Hofstede G.J. y Minkov (2010), cada persona es resultado de la influencia de su entorno inmediato y de sus experiencias de vida en su país de origen y



en otros países, en caso de haber emigrado o tenido movilidad internacional a través de su carrera profesional.

En esta sección se explican algunos sucesos históricos, que permiten entender el impacto de la cultura de negocios latinoamericana en comportamientos y actitudes que son más valorados en dichas sociedades. Cabe precisar, que solo se explican algunos de los valores más sobresalientes de la cultura de negocios de: México, Argentina y Brasil, ya que la literatura de los veinte países que conforman América Latina es basta, y la literatura sobre estos países, en cuanto a su cultura de negocios, fue la pertinente y factible (de fácil acceso) para la elaboración de su marco teórico; además se seleccionaron los países de los cuales provienen algunos de los inmigrantes que forman parte de este estudio. Finalmente, esta sección ayuda a comprender el impacto del bagaje cultural del inmigrante de origen latinoamericano en su movilidad organizacional o en las decisiones que éste tome en cuanto a su plan de carrera profesional.

América Latina es una parte del continente americano, con riqueza natural y zonas de explotación petrolera en las selvas amazónicas, en México y Venezuela, por citar algunos ejemplos. En el 2011 registró una población de 596 millones de habitantes ([www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com)). Esta parte del continente, se caracteriza por periodos de crisis económicas y políticas<sup>12</sup>, aunado a su apertura hacia tratados comerciales, que

---

<sup>12</sup> Un factor común que comparten países de América Latina consiste en tener economías de enclave con modelos económicos de exportación de materias primas con poco valor agregado. Por ejemplo, en el caso de Bolivia, el estaño, en Centro América los productos como el plátano, en México los de plantación, entre otros. También este continente se caracteriza por gobiernos militares, revoluciones y grupos de guerrillas. Aunado a lo anterior, a raíz del fracaso de las políticas keynesianas que buscaban el control de la inflación en la década de 1970 en México y en otros países de América Latina como Argentina y Chile se instrumentaron políticas económicas neoliberales con restricción en gasto público y mayor apertura al extranjero (EUA) y con ello los modelos de gestión también cambiaron lentamente, para que estos países pudieran ingresar al Primer Mundo. Hecho que no sucedió y que tampoco asegura el cambio en su gestión o en mejorar sus resultados.

favorecen el crecimiento de sus economías, como el tratado firmado entre Estados Unidos, Canadá y México (TLC), y el caso de otros tratados entre Estados Unidos y América Central, Chile y Perú, el acuerdo entre Argentina, Brasil, Uruguay y Venezuela (MERCOSUR), o el llamado Comunidad Andina, que incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, o el de la Comunidad del Caribe (CARICOM), el acuerdo del Mercado Común Centroamericano (MCCEAM), entre otros ([www.infolatam.com](http://www.infolatam.com)).

En cuanto a la religiosidad, la historia colonial y la religión predominantemente católica (Carlier, 2008); son esenciales para comprender la mentalidad del latinoamericano, ya que éste le da un lugar importante en su vida. Por ejemplo, en México, en algunas empresas, no es mal visto que en una entrevista de trabajo le pregunten al candidato cuál es su religión, o bien, existen plantas industriales o de producción en las que se coloca la estatua de la virgen de Guadalupe, como símbolo de protección (Elvira y Dávila, 2005, mencionado en Cisneros y Genin, 2008). Estos ejemplos muestran la devoción o el fervor religioso como parte de la idiosincrasia del latinoamericano, particularmente del mexicano (Elvira y Dávila, 2005, mencionado en Cisneros y Genin, 2008).

Históricamente la religiosidad no se limita a una confesión específica, sino que en América Latina hay una *interrelación de cultura, fe y religión* (Carlier, 2008), por lo tanto, la religión estructura las creencias y valores, que a su vez permean las acciones y las prácticas, es decir la cultura (Ratzinger, 2005, mencionado en Carlier, 2008). En este sentido, *“la religiosidad se experimenta y se vive culturalmente.* (Carlier, 2008, p. 55).

*“Aún en nuestra actual sociedad tecnificada y secular, la religiosidad no se ha desvanecido”* (Taylor, 2007, mencionado en Carlier, 2008, p. 55), pues la fe, cualquiera

que ésta sea, le dice a la persona quién es y lo que se espera del comportamiento humano, entonces, la fe crea cultura y es en sí misma una expresión de la cultura, que se puede expresar a través de acciones rituales (Carlier, 2008).

América Latina, sigue o se inspira de modelos organizacionales norteamericanos (Martínez, 2000, mencionado en Howell, DelaCerde, Martínez et al., 2007), que se transmiten en primera instancia por la cercanía geográfica y a través de la gestión de empresas de compañías transnacionales con sede en dicho continente; y que pueden inspirar a compañías locales en cuanto a sus procesos operativos o de producción.

“En el caso mexicano la tropicalización es a veces forzada porque la inversión extranjera es mucha y con ella vienen los modelos y los *managers* que contratan no son mexicanos. Es decir, no es una adaptación, es parte de un modelo de gestión que traen los extranjeros a nuestro país” (Entrevista con Urbiola, 2012).

Además, dichos modelos se transmiten en la enseñanza superior (universitaria), al utilizar en clase casos de empresas transnacionales adaptados o “tropicalizados” a la cultura de negocios local, que en su mayoría representa a las pequeñas y medianas empresas (aunque también se encuentran organizaciones que forman parte de la economía informal, que para fines de esta tesis, no se estudian).

Como se observa al interior de esta sección, la administración de empresas familiares, es un buen ejemplo que muestra los valores que son importantes para un latinoamericano en el ámbito laboral, particularmente, en el caso de las PME (Pequeñas y Medianas Empresas) en México, administradas por la primera generación, en las que sobre todo se observa en el rol del dirigente, comportamientos de liderazgo protector o autoritario (Kras, 1991, Grabinsky, 1994, mencionado en Cisneros y Genin, 2008), así como la importancia que se le da a los lazos de confianza en las relaciones de negocios.

Sin embargo, dada la mundialización y la necesidad de sobrevivencia de los negocios, las PME en Latinoamérica, también adoptan comportamientos ligados a la eficiencia, con el fin de cumplir con estándares más elevados de calidad y ser competitivos, como es el caso de Colombia (Jiménez-Valencia, 2008).

El valor de la familia como un valor medular de las sociedades latinoamericanas y al mismo tiempo, al verse inmersas en índices de violencia, inseguridad, redes de narcotráfico y corrupción en esferas políticas, desean disminuir estos problemas que atañen a las nuevas generaciones y que entre otras consecuencias, pueden generar la fuga de cerebros o la emigración de latinoamericanos a otras partes del mundo. Por ejemplo, uno de los indicadores de violencia es el siguiente:

“150.000 muertos deja en el 2011 la violencia en América, donde la acción del narcotráfico, el crimen organizado y las pandillas mantuvo el tema de la inseguridad como una de las principales preocupaciones de gobiernos, organismos internacionales y población civil, especialmente en Centroamérica” ([www.elnuevodiario.com.ni](http://www.elnuevodiario.com.ni)).

Asimismo, América Latina desea una sociedad más igualitaria en la distribución de riquezas y en la reducción del elitismo o favoritismo (Chhokar, Brodbeck, y House, 2007). En este contexto:

“Se puede decir que ha habido cambios en la política de la región. Al caer Pinochet por ejemplo, en Chile llegaron movimientos distintos, más ligados a la izquierda, lo mismo en la Argentina. El caso del presidente Luiz Lula en Brasil y en Bolivia con el presidente indígena, Evo Morales, el caso de Nicaragua con los sandinistas (Organización Política de Izquierda Revolucionaria), y Cuba (con régimen socialista). También el populismo ha hecho mucho daño, con Fujimori en Perú y con Hugo Chávez en Venezuela (Entrevista con Urbiola, 2012).

El propósito de esta investigación no es analizar en detalle a las sociedades latinoamericanas, pero si es pertinente presentar brevemente un resumen histórico, geográfico y cultural de algunos países de Latinoamérica, lo que permite entender, algunos valores culturales que comparten los latinoamericanos y que pueden reflejarse en su manera de comunicar e interactuar en el ambiente laboral.

Un estudio que ayuda a comprender la cultura del latinoamericano en las organizaciones, es el estudio *Globe*, que en 1993 House (mencionado en Ogliastri, McMillen, Altschul et al., 2009), inició en la Universidad de Pensilvania, en 64 países del mundo incluyendo diez de América Latina. Éste se compone por dos partes, una cuantitativa y otra cualitativa, es la segunda parte que interesa citar, ya que esta tesis es de corte cualitativo, además de que dicha parte permite confirmar los resultados cuantitativos del mismo. Ogliastri, McMillen, Altschul et al., (2009), señalan que este estudio tuvo una mezcla de metodologías cualitativas (análisis de prensa, entrevistas semiestructuradas, observaciones no obstrusivas y grupos de enfoque) y cuantitativa (dos encuestas a gerentes medios), y se enfocó en tres sectores: telecomunicaciones, finanzas e industria procesadora de alimentos.

Su objetivo central fue estudiar la relación entre la cultura, las variables organizacionales y el liderazgo. Primeramente, se realizó una encuesta cuantitativa en promedio a 16,000 gerentes en todo el mundo, incluidos 1,400 latinoamericanos, mediante la colaboración de 170 investigadores (Ogliastri, McMillen, Altschul et al., 2009). Este estudio mide tanto la descripción de la cultura por parte de los participantes, como la preferencia que tienen por ciertos valores. Los gerentes latinoamericanos expresaron los siguientes valores culturales, obsérvese la tabla 3.21.

Tabla 3.21

*Valores culturales de Latinoamérica*

<ul style="list-style-type: none"> <li>- América Latina vive una situación de alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados, es una de las regiones del mundo que preferiría evitar la incertidumbre.</li> <li>- Preponderancia a valores elitistas, con deseo de que esto disminuya.</li> <li>- Colectivismo familiar y lealtad al grupo, están entre los más altos del mundo al respecto, y también prefieren que se mantenga así.</li> <li>- Sociedades individualistas, con deseo de que prime el bien común sobre las ventajas individuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedades apenas medianamente orientadas al desempeño, quieren sociedades más orientadas al logro de altos objetivos.</li> <li>- Sociedades que discriminan a la mujer, prefieren más igualdad entre los géneros.</li> <li>- Sociedades orientadas al presente, quieren culturas más centradas en el futuro.</li> <li>- Quieren tener una sociedad un poco más humana (menos violenta) que la actual, localizada en general por debajo del promedio internacional.</li> <li>- Quieren mantener una cultura de suave trato interpersonal.</li> </ul>
--	---

Fuente: Creación propia, inspirada en Ogliastrri, McMillen, Altschul et al., (2009, pp. 29-30).

En las siguientes páginas se mencionan algunos resultados cualitativos del estudio *Globe* aplicado en México y Argentina. Sin embargo, cabe aclarar que este tipo de estudio no busca generalizar las orientaciones culturales de los países latinoamericanos, pues cada uno tiene sus particularidades históricas, geográficas y políticas. Por ejemplo, “*actualmente en México, los jóvenes reaccionan más en cuanto a la política, el narcotráfico ha crecido y sigue existiendo la desigualdad entre géneros*” (Entrevista con Urbiola, 2012, Coordinadora del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro).

**3.12. Gestión de negocios en México**

La cultura mexicana está impregnada de una mezcla de rasgos culturales que son producto de una *dualidad en actitudes y comportamientos*, fruto de un proceso de yuxtaposición de culturas y de tradiciones indígenas e hispánicas, lo que produce en el mexicano un dualismo y una confrontación entre los valores indígenas y los heredados

por los españoles (Cisneros y Genin, 2008). Este dualismo mexicano se manifiesta en la vida social y está anclado en el funcionamiento de empresas y en las dinámicas organizacionales (Rodríguez y Ramírez, 2004, Cisneros y Genin, 2008). Sin embargo, es necesario evitar generalizaciones del comportamiento del mexicano, y de cualquier otra cultura o grupo étnico, ya que cada individuo asimila y vive sus propios rasgos culturales de acuerdo a su personalidad, percepciones, bagaje cultural, entorno social, familiar entre otros factores.

México cuenta con una población en promedio de 113, 724,226 millones de habitantes ([www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)), es el tercer país más poblado del continente americano, después de Estados Unidos y Brasil. Geográficamente forma parte de América del Norte e históricamente de América Central (Cisneros y Genin, 2008). Es un país de contrastes, del 10 al 12% de la población habla su lengua indígena, es la décimo tercera potencia mundial y en el campo del cemento, petróleo, cerveza y medios de comunicación cuenta con las diez empresas más grandes en el mundo; en tanto que el 18% de la población vive en condiciones de extrema pobreza. Además, cada año, de manera masiva emigran mexicanos a los Estados Unidos (Cisneros y Genin, 2008). Las remesas constituyen una base esencial para la economía mexicana, así como el comercio ambulante. Por ejemplo, en abril del 2012, las remesas hacia México registraron un crecimiento anual del 8.2% en dólares y en pesos crecieron el 16% en términos reales (Fundación BBVA-Bancomer, 2012).

En este contexto, la identidad del mexicano se conoce como el fenómeno de la *mexicanidad*, que implica el olvido de su origen indígena y su rechazo por tener ancestros españoles o europeos, lo que le da su carácter dual (Paz, 1950, Aramoni, 2006,

mencionado en Cisneros y Genin, 2008,)), esto hace que busque reconocerse a partir de él mismo como mexicano. La noción de la dualidad, el mexicano la trae consigo desde sus orígenes prehispánicos, en el sentido de pensar una cosa y su opuesto, como parte de un todo (Cisneros y Genin, 2008). Se ha comprendido erróneamente la noción de deidades que los pueblos mesoamericanos tenían, para ellos los dioses eran una réplica de lo que veían en el cielo. Solo tenían un Dios con característica dual, Ométeotl para los aztecas, Hunab Ku' para los mayas, y Oj ä para los Otomis (León-Portilla, 1981, Matos-Moctezuma, 1987, mencionado en Cisneros y Genin, 2008). Esta dualidad la comparten otras culturas antiguas, como en Alemania, Irán, Indonesia y en África (Cisneros y Genin, 2008). La cultura azteca muestra similitudes con el taoísmo, tradición china, que presenta dos aspectos antagónicos y aparentemente opuestos (el yin y el yan) (León-Portilla, 1981, Meza, 1981, mencionado en Cisneros y Genin, 2008). Bajo esta influencia, México continúa impregnado de esta herencia indígena, (población que constituye hoy en día entre el 10 y 12 % de la población total). Sin olvidar el encuentro violento y desigual que trajo consigo la invasión española (Cisneros y Genin, 2008).

Otras características propias a la identidad mexicana, aunque no por ello generalizan a dicha población, son las que se muestran en las tablas 3.22 y 3.23.

Tabla 3.22

*Características de la identidad mexicana, impacto en la cultura de trabajo*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apego a la familia, que puede impedir la movilidad organizacional.</li> <li>- Relación con respecto a la autoridad: distancia jerárquica grande o corta, según estudios cualitativos.</li> <li>- Centralización de poder en la toma de decisiones: dificulta adaptarse al trabajo colectivo.</li> </ul> |
|--|

Fuente: Creación propia (2012), inspirada en Cisneros y Genin (2008, pp. 10-14), Rodríguez y Ramírez (2004, pp.23-30), Boiral (2005, pp.64-65).



Tabla 3.23

*Características de la identidad mexicana, impacto en la cultura de trabajo**(continuación)*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorización al compromiso del trabajo en equipo, como condición de apoyo mutuo (colectivismo) o individualismo valorado en el trabajo, para crecer verticalmente: relación ambivalente en cuanto al individualismo y colectivismo.</li> <li>- Confianza basada en el conocimiento personal en la relación de trabajo o desconfianza en las relaciones interpersonales o en las competencias de personas con puestos inferiores.</li> <li>- Desconfianza: porque durante varios siglos, éstos fueron manipulados y explotados.</li> <li>- Fervor religioso, que se puede traspasar en el ámbito laboral.</li> </ul> |
|--|

Fuente: Creación propia (2012), inspirada en Cisneros y Genin (2008, pp. 10-14), Rodríguez y Ramírez (2004, pp.23-30), Boiral (2005, pp.64-65).

El apego a la familia es la característica cultural más sobresaliente del mexicano (Kras, 1991, Paz, 1994, Ramírez, 1999, mencionado en Cisneros y Genin, 2008), esta característica puede repercutir en su movilidad laboral, ya que pueden preferir quedarse cerca de la familia, también crea una dependencia fuerte de los hijos hacia los padres (Grepe, 1990, mencionado en Cisneros y Genin, 2008). El más importante compromiso puede ser hacia la familia, que puede llegar hasta el sacrificio de uno mismo por el bienestar de la familia (Cisneros y Genin, 2008).

En México, los trabajadores pueden dar mucha importancia al ambiente de trabajo colectivo, y se valora que los miembros de sus familias formen parte de este espacio colectivo. Por ejemplo, les gusta que sus familiares conozcan a sus colegas y el lugar de trabajo. Los empleados de niveles jerárquico más alto se pueden interesar en la capacitación y en el crecimiento de la empresa igualmente (Arcand y Hernández-Báez, 2012).

El sistema educativo en México refuerza la autoridad de los profesores: lo que crea, desde la edad temprana en los niños, una distancia social importante entre sus

profesores y alumnos, esta distancia también se inculca entre el padre y los hijos, esto puede traer como consecuencia el hecho de que los trabajadores sean serviles hacia su autoridad superior (Grepe 1990, mencionado en Cisneros y Genin, 2008). Cabe decir, que estos patrones culturales se encuentran en evolución y que en las nuevas generaciones, esta distancia de poder, se ve reducida. Empero, en casos extremos la autoridad es ignorada (Cisneros y Genin, 2008). Por ejemplo, en el terremoto de México de 1985, la sociedad civil se organizó en forma independiente de cualquier autoridad sin caer en el vandalismo abierto, o el hecho de linchar a las personas en los pueblos, para “hacerse justicia por su propia mano”, en estos casos la autoridad deja de ser considerada como tal.

Sin embargo, existen algunas organizaciones mexicanas que se caracterizan por una fuerte distancia jerárquica y un respeto a la autoridad marcado, según el estudio Hofstede que realizó en la década de los 70's, como se explica en el marco teórico (1980 y 1991, mencionado en Cisneros y Genin, 2008). No obstante, esta tendencia ha mostrado una evolución en el siglo XXI, ya que la composición familiar y las relaciones entre padres e hijos de las nuevas generaciones está cambiando, aunque sigue siendo la mujer, la que ocupa un lugar más importante en la educación de los hijos, el padre tiende a involucrarse menos al respecto (Ramírez, 1999, mencionado en Cisneros y Genin, 2008) y a fungir más como el proveedor económico; aunque esto es variable, ya que la economía actual, requiere el sueldo de ambos para la subsistencia familiar, o bien existen más madres monoparentales.

En contraste con los resultados presentados por Hofstede (1980 y 1991, mencionado en Cisneros y Genin, 2008), D'Iribarne (2001, mencionado en Cisneros y

Genin, 2008), muestra, a través de una investigación etnográfica realizada en una filial mexicana de un grupo multinacional, que la distancia jerárquica es débil y que ésta depende de la cultura organizacional instaurada por los dirigentes de la empresa, lo que trae consigo una estructura descentralizada; por consecuencia en dicho ambiente se promueve la igualdad, lo que permite una mejor colaboración en los equipos de trabajo.

Este estudio demuestra la importancia de evitar generalizar en cuanto al impacto de las culturas nacionales en las organizaciones. Esto no quiere decir que se olvide la marcada brecha salarial que existe en México y en otros países de América Latina en las estructuras jerárquicas dentro de las organizaciones, que están presentes cuando se comparan con la economía estadounidense, por ejemplo:

“Trabajadores equiparables en México y Brasil ganan sólo el 17% y 37%, respectivamente, de lo que deberían ganar para ser compensados a la par con sus contrapartes estadounidenses en términos de poder de compra. Los trabajadores estadounidenses ganan \$25,65 dólares por hora mientras los mexicanos y los brasileños ganan sólo \$3,12 dólares por hora y \$6,93 dólares por hora. Los trabajadores manufactureros mexicanos y brasileños deberían ganar \$17,86 dólares por hora y \$18,59 dólares por hora, respectivamente, para disfrutar de una compensación equitativa en el poder de compra” (La Alianza Global Jus Semper, 2010, p. 8).

Otro rasgo cultural que caracteriza a los mexicanos, es el individualismo, que de acuerdo a Ramos (1963, mencionado en Cisneros y Genin, 2008), heredó de los españoles. Bajo esta perspectiva, individualista quiere decir ser valiente, mientras que ser colectivista es ser cobarde, entonces, mientras más sea individualista, más se comporta como un español. Este rasgo de individualidad, se ve influenciado igualmente por la educación de carácter individualista que recibe el mexicano en la escuela y en el contexto familiar. Varios autores (Palavicini, 1933, Aramoni, 1961, Díaz-Guerrero, 1975, León-Portilla, 1981, Bartra, 1987, Bejar-Navarro, 1994, Paz, 1994, mencionado en Cisneros y Genin, 2008), afirman que el sentimiento de inferioridad, desconfianza y espíritu individualista del mexicano hacen que le cueste trabajo adaptarse al trabajo

colectivo. Sin embargo, Hofstede (1980, 1991, mencionado en Cisneros y Genin, 2008) demuestra lo contrario, al constatar en sus estudios cuantitativos que las organizaciones mexicanas se caracterizan por un débil índice de individualismo, lo que se deriva de que los empleados tienen un compromiso moral hacia sus organizaciones, en intercambio a que éstas cuiden de ellos (aspecto paternalista).

Igualmente se puede explicar el aspecto individualista del mexicano, en el sentido de buscar crecer en la estructura jerárquica piramidal, lo que tiene sus antecedentes históricos en la estructura piramidal de la sociedad azteca (Andrade, 2004, mencionado en Rodríguez y Ramírez, 2004). Empero, para que el mexicano contribuya al trabajo en equipo necesita sentirse estimado, útil e importante (Rodríguez y Ramírez, 2004). El mexicano tiene una fuerte necesidad de reconocimiento en la estructura jerárquica y el valor individualista lo hace ser leal a su patrón y menos a sus colegas, solo si desarrolla una relación amistosa con ellos (Krass, 1991, citada en Espinosa y Pérez, 1994).

La confianza es una consecuencia de la lealtad, es decir que una vez que el individuo confía en alguien, se compromete hacia esa persona, esta relación de confianza se traduce por un compromiso recíproco que implica brindarse servicio mutuamente (Cisneros y Genin, 2008). En una encuesta realizada por Boiral (2005) a 60 administradores (gestionarios) mexicanos, se observan algunas especificaciones sobre la percepción en las relaciones de negocios que éstos tienen sobre Norteamérica, este estudio corrobora lo dicho en párrafos anteriores, y reporta que la confianza se basa en el conocimiento personal de los actores que intervienen en una negociación, en sus estatus,

en saber si pertenecen a ciertos círculos sociales, si existen lazos familiares o en saber si tienen amigos en común.

Para Rodríguez y Ramírez (2004), en varias empresas mexicanas hay un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, porque los dirigentes no confían en las competencias de las personas que ocupan puestos inferiores. Además, dichos autores agregan que los mexicanos desconfían en la interacción con otros, quizás porque durante varios siglos, éstos fueron manipulados y explotados, por lo tanto se vuelven reservados en cuanto a los dirigentes y colegas de trabajo.

En lo que respecta al fervor religioso, aunque México se inscribe como un país laico, la religión católica tiene una fuerte presencia: en el 2010, según el censo de Población y Vivienda, reportó 83.9% de católicos, así como un aumento en el número de protestantes y evangélicos en la última década y un aumento en el porcentaje de mexicanos que dijeron no pertenecer a ninguna religión o a otra<sup>13</sup> ([www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)). Es importante entender que México es un país donde la distribución de la riqueza es muy desigual y la pobreza elevada, en este contexto, la religión ofrece consolación, tranquilidad y resignación para hacer frente al destino (Cisneros y Genin, 2008). Este fervor religioso se refleja en el sentimiento fatalista del mexicano y es la religión lo que le da al individuo, el ánimo para salir adelante y trabajar a pesar del sufrimiento (Cisneros y Genin, 2008). Los trabajadores católicos no dudan en expresar su fe en público (Elvira y Dávila, 2005, mencionado en Cisneros y Genin,

---

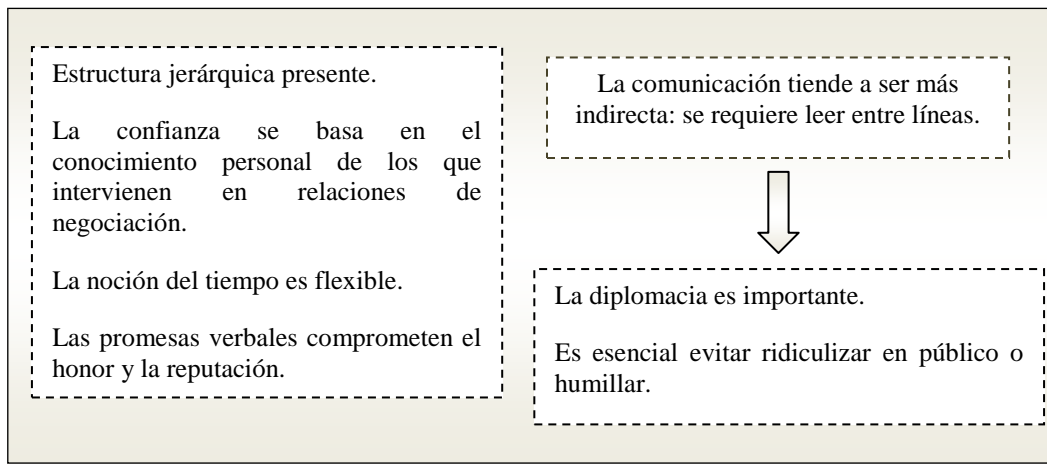
<sup>13</sup> Esto indica que existe diversidad religiosa en México y que varía según la región, por ejemplo, los grupos protestantes, evangélicos y religiones bíblicas no evangélicas se concentran en los estados del norte y sur del país, mientras que los estados del centro siguen siendo predominantemente católicos (Escamilla, 2010).

2008) y al mismo tiempo las personas son corruptas, es decir que *“la dualidad del mexicano, se manifiesta también en el fervor religioso, es decir que la moral católica no siempre es compatible con la racionalidad económica”* (Cisneros y Genin, 2008, p. 16).

Según Rodríguez y Ramírez (2004), dentro de los aspectos positivos del trabajador mexicano se pueden observar: su actitud servicial, colaborativa, su sentido del humor, capacidad imaginativa, el ser respetuoso, obediente, flexible e ingenioso.

De acuerdo a la encuesta realizada por Boiral (2005), antes citada, la gestión mexicana muestra las siguientes características, sintetizadas en la figura 3.18.

Figura 3.18. Rasgos de la gestión mexicana



Fuente: Creación propia, inspirado en Boiral (2005, pp. 64-66).

En dicho estilo de administración se valora una estructura jerárquica presente, que se traduce en la importancia de obtener diplomas, títulos distintivos de poder o de autoridad y en un respeto a la jerarquía (Boiral, 2005). La comunicación tiende a ser indirecta, imprecisa e implícita (Boiral y Meynier, 2001, mencionado en Boiral, 2005).

La preocupación por cuidar las apariencias y evitar ridiculizar en público, para evitar humillara alguien, es esencial, por lo que se requiere leer entre líneas (Hall, 1984,

mencionado en Boiral, 2005). Los mexicanos pueden sentirse incómodos con un estilo de comunicación directa, les es difícil decir no directamente y tratan de ser diplomáticos.

La noción del tiempo es flexible: a veces improvisada y hay una separación menos estricta entre las diferentes tareas a realizar (Boiral, 2005). Las promesas verbales comprometen el honor y la reputación de los que intervienen en una relación de negocios (Boiral, 2005).

### **3.13. Gestión de negocios en Argentina**

Antes de explicar la gestión de negocios en Argentina, es importante señalar que de acuerdo su Ministerio de Educación (2012), desde la segunda mitad del siglo XIX, la llegada de inmigrantes al territorio argentino fue constante, es decir que Argentina reportó varias oleadas de inmigrantes durante las últimas décadas del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, que provenían de distintos países de Europa. Y desde mediados de la década de los 40's, así como durante las décadas de los 50's, 60's y 70's, la mayoría de los inmigrantes eran personas nacidas en los países vecinos o fronterizos. A partir de la década de los 90's llegaron inmigrantes, originarios mayoritariamente de países del sudeste asiático y de Europa del Este, también de países fronterizos. Las oleadas de inmigración permiten entender que Argentina tiene una cultura que está influenciada, no solo por su cultura latinoamericana (conquistada por España), sino por dichas migraciones que pueden impactar su cultura de trabajo.

Según el estudio de Hofstede (1980, 1985 y 1991, mencionado en Hatum, Franichevich y Michelini, 2008), sobre el impacto de la cultura nacional en la cultura organizacional y de acuerdo al estudio de Trompenaars (1992 y 2001, mencionado en Hatum, Franichevich y Michelini, 2008), Argentina ha evolucionado con el tiempo,

aunque conserva ciertos valores que comparte con otros países de América Latina, como los que se nombran a continuación en la tabla 3.24.

Tabla 3.24

*Rasgos de la gestión argentina*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distancia de poder grande.</li> <li>- Estilo de gestión paternalista y autoritaria.</li> <li>- Comunicación implícita o indirecta.</li> <li>- Se evita la incertidumbre.</li> <li>- Es colectivista, es decir predomina la orientación hacia el grupo, aunque el estatus individual deriva de los logros de cada individuo.</li> <li>- El valor masculino predomina (orientación al logro).</li> <li>- Las relaciones implican generarse en un clima de confianza.</li> <li>- Falta de planeación a largo plazo.</li> </ul> |
|--|

Fuente: Creación propia (2012), inspirada en Hatum, Franichevich y Michelini (2008, pp. 10-13).

De acuerdo a dicha tabla, la distancia de poder es grande, lo que indica que la jerarquía es importante, por lo que cuando no se delega la toma de decisiones, se percibe la falta la iniciativa de los empleados. El estilo de gestión puede ser paternalista y autoritario, como herencia de la colonización española. La comunicación tiende a ser implícita, indirecta, por lo que es importante saber leer entre líneas, aunque como se observa en el capítulo de resultado y discusión teórica, no todos los argentinos privilegian este tipo de comunicación, sobre todo en situaciones en las que se requiere resolver un conflicto o confrontar ideas en reuniones de equipo. Según Hatum, Franichevich y Michelini (2008), los argentinos evitan la incertidumbre y con ello el tomar riesgos. Argentina es una sociedad colectivista, es decir predomina la orientación hacia el grupo, aunque el estatus individual deriva de los logros de cada individuo. Es importante pertenecer a algún grupo, que indique la identidad social del individuo, ya sea en una comunidad, en la organización o en la familia extendida. El espíritu colectivista tiene su herencia en los inmigrantes españoles e italianos que llegaron a



dicho país. El valor masculino predomina, en cuanto a la orientación a la tarea y a los logros, lo que favorece su integración al mercado de trabajo montreal como se observa en el capítulo de resultados y discusión.

El trato es personal, es decir, que las reglas se aplican bajo un punto de vista subjetivo, basadas en las relaciones interpersonales en el trabajo, esto puede generar favoritismo o desigualdad en el trato. Las relaciones implican generarse en un clima de confianza. Puede existir falta de planeación a largo plazo, que puede ser una consecuencia del caos económico que Argentina vivió en el siglo XX<sup>14</sup> (Hatun, Franichevich y Michelini, 2008).

Un estudio llevado a cabo por Gallup (Escribano, 2001, mencionado en Hatun, Franichevich y Michelini, 2008), confirma que los argentinos tienen poca fe en sus instituciones, solo el 38% de los entrevistados dijo confiar en ellas. Las instituciones en las que se puede confiar más, fueron las católicas con 60% y 74% en las educativas, en tanto que en las políticas sólo confían entre el 10 y 11 %.

El punto de vista individualista de los argentinos subraya que cada persona es única, por tanto la persona es valorada por lo que es y no por lo que hace, en este

---

<sup>14</sup> Luego del golpe de estado de 1955 el peronismo fue proscripto (desterrado), la economía se abrió hacia algunas inversiones extranjeras, que ya habían comenzado a insinuarse en la segunda presidencia de Perón. En la década de 1960 se logró desarrollar los complejos metalmeccánicos y petroquímicos para abastecer a la industria liviana. Estos años son de conflicto debido a la lucha peronista para poder volver al gobierno, lo cual lo consiguió en 1973. Esta es una época de violencia política y además estalló una crisis petrolera internacional que afectó la economía mundial. En 1976 se produjo un golpe de estado en Argentina que instauró un nuevo modelo económico. Después siguió un periodo de apertura económica, en el que dicho país se abrió a las importaciones y se flexibilizó en las relaciones laborales. En 1998 comenzó una serie de crisis internacionales que provocó una fuga de capitales y una recesión, la desocupación se generalizó y bajaron los salarios y jubilaciones de manera real y nominal. Todo esto finalizó en el 2001 con un *crack* del sistema bancario, se congelaron los depósitos y la economía colapsó. Ante esto, estalló el descontento popular que derrocó al gobierno de De la Rúa. Ante la crisis en el año 2002 se produjo una devaluación, un cese al pago de la deuda externa y un rebote económico ([www.historiaglobal.com.ar](http://www.historiaglobal.com.ar)).

sentido, los argentinos son etnocéntricos y orgullosos de su propio país, más que de una región (Altschul, López, Preziosa et al., 2007).

### **3.14. Gestión de negocios en Brasil**

La gestión de negocios brasileña, se entiende a partir de la noción del mestizaje y de lo que se conoce como la práctica de “*anthropophage*” (antropófago) en la administración.

Este término como parte de un movimiento literario, se refiere al hecho de apropiarse abiertamente de ideas y de conceptos extranjeros, pero tomándolos con un nuevo sentido en función de valores locales (Davel, Dantas y Vergara, 2008). Brasil es un país diferente al resto de América Latina, en principio, su idioma nacional es el portugués y no el español. Fue colonizado por portugueses, hindús y africanos, lo que da un matiz único a nivel sociocultural (Llosa, 1992, mencionado en (Davel, Dantas y Vergara, 2008). En un período más reciente, ha recibido inmigración que va y viene de italianos, españoles, japonés, alemanes, entre otros grupos étnicos, aunque después de la Segunda Guerra Mundial, la inmigración bajo.

Cabe decir que Portugal en el siglo XVI se consideraba un país de transición, lo que dio origen a que los portugueses se mezclaran con moros de África del Norte, lo que implica su predisposición a mezclarse al llegar a Brasil (Davel, Dantas y Vergara, 2008).

La llegada de millones de esclavos africanos por tres siglos también determina este mestizaje, hasta la abolición de la esclavitud en 1888. También los indígenas locales vivieron la explotación por parte de los portugueses. En cuanto a los recursos naturales, la explotación fue primeramente de la madera, después de minerales y de la caña de azúcar. Esto dio origen a una estructura social desigual. El sistema de la familia patriarcal estableció una lógica jerárquica rígida y una fuerte estratificación social.

Entre esclavos y dueños de las tierras fértiles (Freyre, 1966, mencionado en (Davel, Dantas y Vergara, 2008), “*este mestizaje implicó contradicciones y ambigüedades*” (Dupuis y Davel, 2004, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008, p. 7), entre las clases sociales y las luchas políticas que al interior de Brasil establecían dichos grupos.

En este contexto histórico de esclavitud, Brasil heredó la mentalidad ibérica que consideraba el trabajo como una obligación para las clases sociales inferiores (Holanda, 1998, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008). Aunque en la actualidad hay un sentimiento positivo por el trabajo, es visto como una forma de ascender socialmente y como una fuente que dignifica a la persona, lo que le da una cierta posición social a la familia a la que pertenece el individuo que trabaja (Colbari, 1995, Rodrigues, 1996, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008).

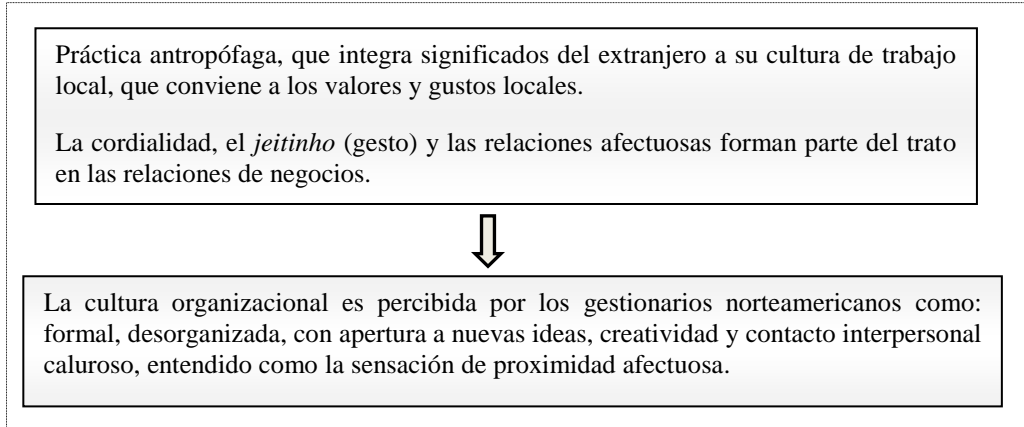
En el siglo XX, después de veinte años de dictadura militar, específicamente, en 1930, la Constitución brasileña estableció derechos similares tanto para el trabajador urbano, como para trabajadores rurales, como ocho horas de trabajo por día, vacaciones, indemnizaciones, entre otros derechos (Davel, Dantas y Vergara, 2008); lo que indica que el autoritarismo marcó su historia. Aunque ya en la Constitución de 1988, Brasil expresó su deseo por desarrollar un país democrático y de implantar valores de justicia social, pues cuenta con el 20% de la población en situación de pobreza y miseria (Davel, Dantas y Vergara, 2008), lo que dio origen a altos índices de delincuencia.

La gestión en Brasil está impregnada de la dinámica del mestizaje cultural, además, *la práctica antropófaga* entendida como un acto simbólico de comer lo extranjero, para apropiárselo y darle un nuevo sentido, o “*tropicalizar*”. Es decir adaptar

prácticas del extranjero a su manera de operar localmente, forman parte de la cultura de negocios brasileña (Andrade, 1982, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008).

A continuación se presentan de manera sintetizada algunos rasgos de la cultura de negocios brasileña. Véase la figura 3.19.

*Figura 3.19.* Rasgos de la gestión brasileña



Fuente: Creación propia (2012), inspirada en Davel, Dantas y Vergara (2008, pp. 9-27).

La práctica antropófaga, en un estudio realizado en cinco empresas brasileñas, por Caldas y Wood Jr. (1997, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008), demostró que programas de calidad total y de reingeniería (reconfiguración de procesos), importados particularmente de Estados Unidos, despertaron reacciones ambiguas en gestores brasileños, es decir, que para algunos, la adopción de una práctica extranjera de gestión, genera una ruptura entre la práctica y el discurso oficial, la novedad se valora solamente en la apariencia, con el objetivo de poder ser valorados por los estadounidenses (Caldas y Wood Jr., 1997, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008). En tanto que para otros gestores, la adopción inmediata de prácticas del extranjero, sin pasar por un análisis crítico, les revela una fase negativa de la cultura del mestizaje, lo que ocasiona una valorización extrema del extranjero y una desvalorización de las prácticas locales (Davel, Dantas y Vergara, 2008).

Sin embargo, cuando se adopta una práctica del extranjero de manera creativa, se toma lo mejor de ésta, se asimila sin prejuicios y se traduce al contexto sociocultural brasileño, esto es, entonces: *“una práctica antropófaga, que devora los significados del extranjero [...] que convienen a los valores y gustos locales”* (Caldas y Wood, Jr., 1998, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008, p. 22).

Otra característica de la cultura brasileña es la cordialidad, el *jeitinho* (gesto) y las relaciones afectuosas que forman parte del trato en las relaciones de negocios entre los brasileños (Davel, Dantas y Vergara, 2008): *“lo que cuenta en Brasil, son los individuos y principalmente su capacidad de interacción. El pueblo brasileño ama las relaciones interpersonales”* (Matos, 2002, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008, p. 26).

Neuvirth (2005, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008), estudió las relaciones interculturales entre puestos de dirección que ocupaban brasileños y alemanes en una empresa situada en Brasil, en su estudio se observó que los alemanes perciben a los brasileños como personas sin sentido de organización claramente establecido, en cuanto a la planeación y realización del trabajo, así como abiertos a nuevas maneras de hacer una tarea, apegados a las reglas administrativas y a la jerarquía (fuerte desigualdad en la división del trabajo).

Otro estudio realizado por Matos (2002, mencionado en Davel, Dantas y Vergara, 2008), mostró que según la percepción de gestores estadounidenses, la cultura organizacional brasileña se caracteriza por el formalismo, la desorganización, la apertura a nuevas ideas, la creatividad y el contacto interpersonal caluroso (entendido como la sensación de proximidad afectuosa).

En resumen, el hecho de absorber las diferencias como formas de influencia recíproca y el poder respetar estas diferencias en la vida cotidiana en las organizaciones, pueden ser herramientas útiles, que las culturas organizacionales en América Latina, usan con una orientación hacia la flexibilidad, la creatividad y la innovación (Davel, Dantas y Vergara, 2008). Finalmente se presenta en la tabla 3.25 una síntesis que indica algunos rasgos de la cultura de negocios de México, Argentina y Brasil, lo que permite observar sus características particularidades y generalidades que comparten. Esto permite comprender en el capítulo de resultados y discusión, el impacto del bagaje cultural de los inmigrantes latinoamericanos, en su integración y movilidad organizacional en puestos de TIC en Montreal.

Tabla 3.25

*Gestión de negocios en México, Argentina y Brasil*

Gestión de negocios mexicana	Gestión de negocios Argentina	Gestión de negocios Brasileña
<p>Sociedad estratificada.</p> <p>Distancia jerárquica grande (aunque puede ser corta, según estudios cualitativos, depende de la cultura organizacional de la empresa en cuestión).</p> <p>Centralización de poder en la toma de decisiones: dificulta adaptarse al trabajo colectivo.</p> <p>Confianza basada en el conocimiento personal de quienes intervienen en la negociación.</p> <p>Desconfianza en las relaciones interpersonales o en las competencias de personas con puestos inferiores.</p> <p>Comunicación indirecta: lectura entre líneas, se valora la diplomacia y el evita ridiculizar en público o humillar.</p> <p>Se valora el compromiso en el trabajo de equipo, como condición de apoyo mutuo (colectivismo).</p> <p>Se valora el individualismo en el trabajo, para crecer verticalmente: relación ambivalente en cuanto al individualismo y colectivismo.</p> <p>Apego a la familia, que puede impedir la movilidad organizacional.</p> <p>Noción del tiempo flexible.</p> <p>Promesas verbales comprometen el honor y la reputación.</p> <p>Fervor religioso, que se puede traspasar en el trabajo.</p>	<p>Sociedad estratificada.</p> <p>Distancia jerárquica grande.</p> <p>Las relaciones se fortalecen en un clima de confianza.</p> <p>Comunicación indirecta.</p> <p>Colectivismo, predomina la orientación hacia el grupo.</p> <p>El estatus individual deriva de los logros de cada individuo, preponderancia a resultados. Valor masculino predomina (orientación al logro).</p> <p>El valor familiar es importante. Estilo de gestión paternalista y autoritaria.</p> <p>Evita la incertidumbre.</p> <p>Falta de planeación a largo plazo, producto del caos económico del país.</p>	<p>Sociedad estratificada.</p> <p>Práctica antropófaga, que integra significados del extranjero a su cultura de trabajo local, que conviene a los valores y gustos locales.</p> <p>La cordialidad, el <i>jeitinho</i> (gesto) y las relaciones afectuosas forman parte del trato en las relaciones de negocios. Contacto interpersonal caluroso, entendido como la sensación de proximidad afectuosa.</p> <p>La cultura organizacional es percibida por los gestores norteamericanos como: formal, desorganizada, con apertura a nuevas ideas y creatividad.</p> <p>El valor familiar es importante.</p>

Creación propia (2012), inspirada en Cisneros y Genin (2008, pp. 10-14), Rodríguez y Ramírez (2004, pp.23-30), Boiral 2005, p.64-66), Hatum, Franichevich y Michellini (2008, pp. 10-13), Davel, Dantas y Vergara (2008, pp. 9-27).

#### 4. PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS GENERALES

Este capítulo explica el uso y la pertinencia tanto de la fenomenología como de la historia de vida temática, ambas metodologías se complementan y ayudan a realizar un análisis detallado basado en la experiencia del inmigrante latinoamericano en puestos de TIC, en cuanto al vínculo entre el aprendizaje de orientaciones culturales y su movilidad organizacional.

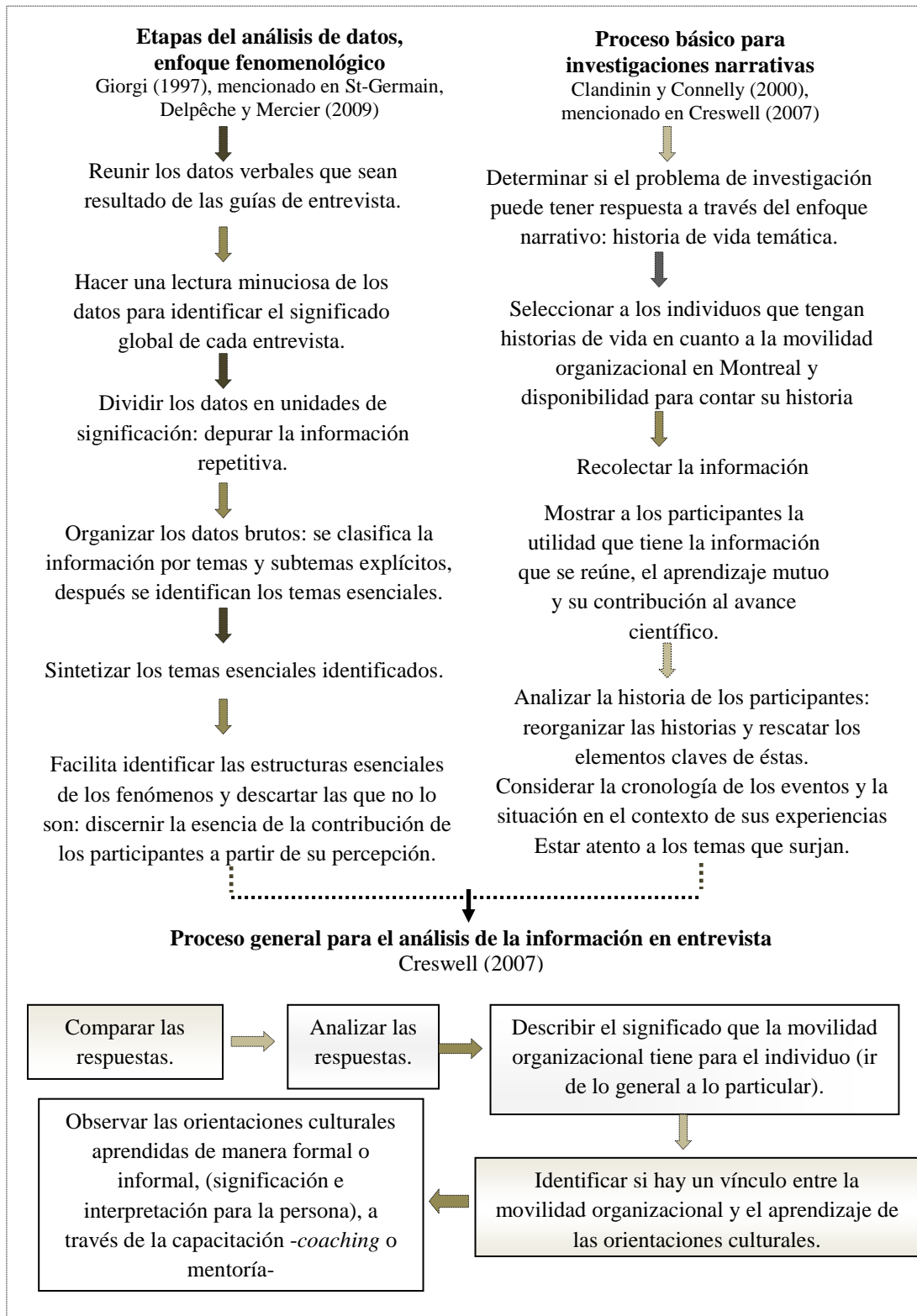
El enfoque cualitativo se interesa en descubrir cómo las personas construyen el significado de un fenómeno (Creswell, Hanson, Plano y al., 2007, mencionado en Flores et al. 2011), y al centrarse en el sentido profundo de la experiencia humana, facilita observar cómo el individuo percibe y vive las prácticas organizacionales que usan las empresas para permitir su crecimiento o desarrollo (Gibson y Hanes, 2003); esencialmente en lo que respecta a su movilidad y aprendizaje de ciertas orientaciones culturales que derivan de la cultura de negocios local (quebequense). Además, la historia de vida temática, a través de las entrevistas con una estructura mínima, permite triangular la información que el inmigrante revela en cuanto a los factores antes señalados. Triangular la información quiere decir que ambas metodologías cualitativas permiten *“examinar a profundidad las percepciones subjetivas de las experiencias vividas por los individuos”* (Cassell y Symon 1994, p.5, referido por Turchick y Holzinger, 2010, p.162), de ahí la riqueza de la investigación cualitativa para los estudios en los que las diferencias culturales juegan un rol importante; ya que las personas se enfrentan con varias sutilezas o matices ocultos, en la manera de hablar o de comportarse en las interacciones interpersonales, lo que resultaría difícil de capturar a



través de otras metodologías (Schollhammer, 1994, Strauss y Corbin, 1998, Werner, 2002, referido por Turchick y Holzinger, 2010).

Véase a continuación la figura 4.1, que presenta las metodologías utilizadas y la técnica de investigación, lo que demuestra visualmente el proceso que se privilegia en el trabajo de campo. En esta figura, las flechas ayudan a visualizar la interacción entre los conceptos claves que conforman dicha secuencia.

Figura 4.1. Conceptos claves de la metodología de investigación



Fuente: Creación propia, inspirada en Giorgi (1997, s.p.), mencionado en St-Germain, Delpêche y Mercier (2009, p. 111) y Clandinin y Connelly (2000, s.p.), mencionado en Creswell (2007, pp. 55-57).

#### **4.1. Metodología: fenomenología**

La palabra fenómeno se deriva del griego *phainomenon*, que hace referencia a la apariencia y a lo que aparenta, es la manifestación de un suceso que pasa, es algo visible para el mundo, es sinónimo de hecho o de evento y mantiene un vínculo con el observador (Bordeleau, 2005). Según la Real Academia Española (2012), un fenómeno es toda manifestación que se hace presente a la consciencia de un sujeto y aparece como objeto de su percepción. Para esta tesis, un fenómeno se entiende como un hecho o un evento que vive la persona, en este caso la movilidad organizacional, es en sí misma un fenómeno, otro fenómeno es el aprendizaje de las orientaciones culturales, que puede impactar en esta movilidad o no. La capacitación formal, el *coaching* o programas de mentoría sobre la cultura de negocios quebequense, pueden también ser vistos como fenómenos que causan o no un impacto en dicha movilidad.

Una vez explicado el concepto de fenómeno, es importante señalar que la fenomenología es una posición epistemológica (con fundamentos y métodos del conocimiento científico), que constituye un método de investigación formal, ya que ha sido aceptado, pues se puede repetir como una experiencia dada (Meyor, 2007). Es una tradición filosófica, originada por Edmund Husserl a mediados de 1890 y se caracteriza por centrarse en la experiencia personal (Álvarez-Gayou, 2003), está asociada a la experiencia subjetiva vivida por la persona y la noción del significado es central (Skuzza, 2007). Trata de hacer un vínculo entre la vida y el mundo que cada persona experimenta, se centra en estudiar cómo el individuo ve, siente, percibe e interpreta el significado que le da al mundo desde su perspectiva (Faÿ y Riot 2007). Otros autores que pertenecen a

este enfoque filosófico de la fenomenología, son: Heidegger (1889-1976), Sartre (1905-1980) y Merleau-Ponty (1908-1961) (mencionado en Lala y Kinselia, 2011).

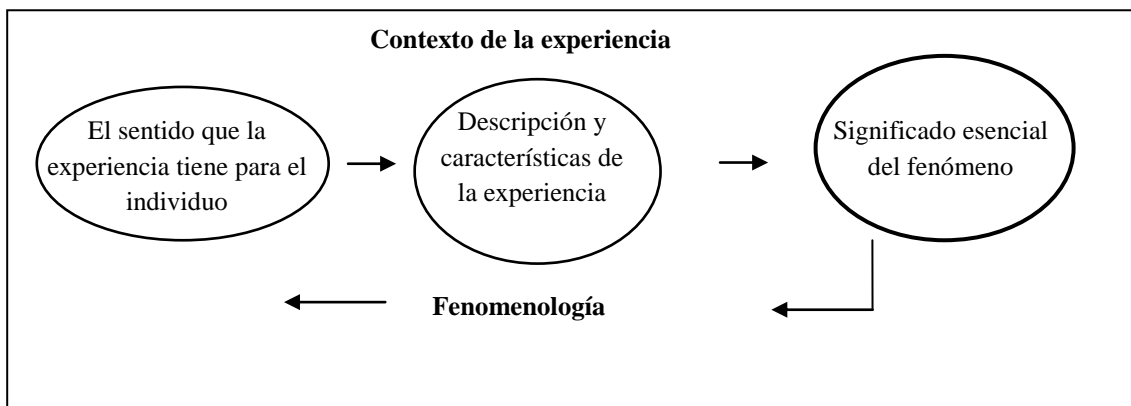
En cuanto a la fenomenología contemporánea aplicada a la investigación en las organizaciones se encuentran: Gibson y Haines (2003), Gallagher et al. (2007), Heil (2008), Cropley y Millward (2009, mencionados en Tosey y Mathison, 2010). En esta corriente contemporánea los autores buscan entender qué significado tiene el trabajo para las personas y así favorecer el conocimiento sobre las prácticas organizacionales, con el fin de facilitar la toma de decisiones de mandos medios y superiores, con un enfoque más humano, considerando el significado de la experiencia del individuo como algo esencial e inherente a él y que puede repercutir en la manera de administrar una organización (Gibson y Haines, 2003). Para estos autores, dado que en la vida, las personas tienen un sinnúmero de experiencias vividas, los temas que se pueden investigar en las organizaciones con el uso de la fenomenología, son ilimitados (Gibson y Haines, 2003). En este enfoque contemporáneo las organizaciones se entienden como metáforas (Morgan, 1997, mencionado en Heil, 2008), ya que como se explica en la sección destinada a la cultura organizacional, son las metáforas, lo que va a marcar una pauta para estudiar a las organizaciones desde un punto de vista particular. Por tanto, la interpretación que se haga de un fenómeno en las organizaciones, puede situarse en una o varias metáforas a la vez. Para fines de esta tesis, la metáfora cultural es la que guía el análisis de los resultados en el trabajo de campo.

Aunado a lo anterior, la fenomenología es un proceso de retrospectiva, que permite analizar una situación en el pasado de la persona, lo que facilita entender la esencia de la experiencia a través de la descripción textual de ésta. (Creswell, 1998 y van

Manen, 1990, mencionado en Gallagher, Rocco y Landorf, 2007). Empero, es importante situar a la fenomenología en un contexto multidisciplinario para entender globalmente su aplicación en el estudio de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos, ya que como estudia un momento situado en el pasado de la persona, tanto ésta como la organización, cambian de forma dinámica, imprevista y/o planeada y constante; en este sentido resulta vital valerse de otros enfoques multidisciplinarios (Gallagher, Rocco y Landorf, 2007 y Gibson y Haines, 2003).

La fenomenología busca revelar el significado esencial del fenómeno, como se observa en la figura 4.2, ya que asume que las experiencias recobran sentido para quienes las viven y éstas se pueden expresar a través de sus características y de la descripción del significado del fenómeno en el contexto en el cuál se experimenta (Dukes, 1984, mencionado en Creswell, 2007), es decir en la experiencia vivida por el sujeto (Skuzza, 2007).

Figura 4.2. Elementos esenciales de la fenomenología

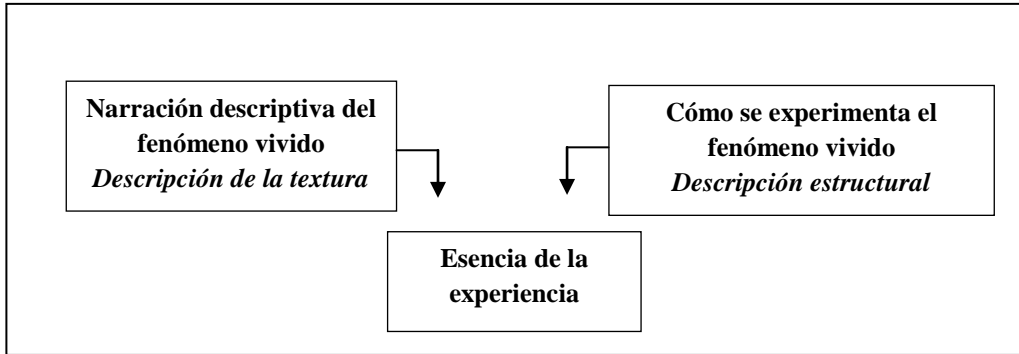


Fuente: Creación propia inspirada en Dukes, (1984, mencionado en Creswell, 2007, pp. 57-62) y Skuzza, (2007, pp. 448-451).

El fenómeno tiene una estructura que necesita ser analizada en varias partes que lo conforman (Giorgi, 1997, mencionado en Skuzza, 2007). Por ejemplo, para Creswell (2007), cuando se hacen narraciones descriptivas sobre lo que vive el sujeto, se hace una

descripción de la textura, *textural description* y la manera en cómo la experimentan las personas se conoce como descripción estructural, *structural description*, al combinar estos dos tipos de descripción, se forma la esencia de la descripción *essence of the experiences*, como se presenta en la figura 4.3.

Figura 4.3. Partes que conforman la esencia de la experiencia



Fuente: Creación propia, inspirada en Creswell (2007, pp. 61-62).

En tanto que para Lala y Kinselia (2011), existen cinco dimensiones que permiten analizar un fenómeno, véase la tabla 4.1.

Tabla 4.1

*Cinco dimensiones para analizar un fenómeno*

1. Re-conceptualización de la generación del conocimiento sobre la descripción del fenómeno, en la experiencia humana vivida.
2. Intencionalidad y relación humana con el mundo.
3. Ser.
4. El cuerpo de la experiencia.
5. Puntos críticos de la fenomenología.

Fuente: Creación propia, inspirada en Lala y Kinselia (2011, pp.198-205).

La *re-conceptualización* de la descripción del fenómeno, en la experiencia humana vivida, se refiere a que la fenomenología ofrece un método riguroso que permite investigar la consciencia humana en la vida cotidiana, en la que las experiencias de la persona se inscriben (Husserl 1859-1938, Nakhnikian 1990, mencionado en Lala y Kinselia 2011), lo que ofrece una visión sobre cómo se genera el conocimiento en cuanto a dichos fenómenos.

La *intencionalidad y relación humana con el mundo* identifica cuál es la relación humana con el mundo exterior, partiendo de la noción de que la consciencia humana tiene una intención y se sitúa en el día a día, por tanto cada experiencia se traduce en un acto consciente que se relaciona con un objeto, es decir que la persona está consciente del objeto (a través de pensamientos, recuerdos y acciones); y por tanto le otorga un significado al objeto (Sokolowski, 2000, mencionado en Lala y Kinselia 2011).

Hay elementos externos a una experiencia social (punto de vista objetivo) y cómo la vive cada persona (punto de vista subjetivo), de acuerdo a su intención (van Maner, 1997, mencionado en Lala y Kinselia 2011), lo que invita a entender la interrelación entre los objetos y su contexto (Zahavi, 2003, mencionado en Earle, 2010).

El *ser*, indica que la existencia cobra un significado por el sentido que le da cada persona a su existencia (Heidegger, 1997/2008, mencionado en Lala y Kinselia 2011): entonces, la vida se manifiesta a través de prácticas implícitas y explícitas, de observación y de aprendizaje sobre la manera de hacer las cosas, por lo que el ser implica la relación entre cada individuo y la habilidad que éste tiene para hacer algo.

Quizás esta noción sea el resultado de valores occidentales en donde la independencia, la autonomía y la producción son importantes (Iwama, 2005, Watson 2006, mencionado en Lala y Kinselia 2011). En tanto que en África Central, por ejemplo, se valora el colectivismo y la interdependencia en relación al ser en el mundo. Este aspecto del fenómeno, muestra un ingrediente cultural en la interpretación que puede tener un fenómeno, según la cultura en la que se presente.

Para Heidegger (Blattner, 2005, mencionado en Earle, 2010), la noción de ser en el mundo significa: interpretar la experiencia vivida a través de la hermenéutica,

considerando la temporalidad de las experiencias en una cronología de: pasado, presente y futuro, como elementos esenciales de la existencia, ya que es la temporalidad que contextualiza lo vivido.

Cabe señalar que la hermenéutica es también un método de investigación cualitativa, pero en el párrafo anterior, la palabra hermenéutica está empleada como la interpretación que hace el individuo del fenómeno y no como un método diferente de la fenomenología. Empero, lo que la distingue de la fenomenología, es que “*la hermenéutica [...] interpreta las partes del todo y el todo por las partes, mientras que la fenomenología privilegia la atención a las partes, y se mantiene vigilante en cuanto a la tendencia de prejuzgar*”, (Heymann, 2009, mencionado en Navia y Rodríguez, 2009, p. 40), a la luz de esta explicación, el fenómeno representa las percepciones y pensamientos del individuo (Heymann, 2009, mencionado en Navia y Rodríguez, 2009).

Para fines de esta tesis el enfoque de la hermenéutica que deriva de la fenomenología no es estudiado en profundidad, aunque si es importante señalar que en sus orígenes, la hermenéutica comenzó a aplicarse en la década de los 70's, en la enfermería y se centró en entender el significado que la experiencia tiene para el individuo, para poder desarrollar herramientas terapéuticas en los pacientes, partiendo de la idea de que cada persona es única y por tanto cada una acepta las situaciones de la vida de forma diferente (Earle, 2010).

El *cuerpo de la experiencia*, se refiere a que la experiencia vivida no sólo se puede entender de manera consciente por la intencionalidad de algo, sino a partir de cómo el ser humano es dinámico, inteligente y que la percepción que éste tenga sobre la experiencia va a ser inherente al cuerpo de la misma; es decir que ésta tiene un



significado (Merleau-Ponty 1945, mencionado en Lala y Kinselia 2011), y es un significado particular que le otorga el individuo, lo que indica la acción de entrar al fondo de la subjetividad, pues es lo que le da vivacidad a la experiencia (Faÿ y Riot, 2007).

Por ello, para Husserl (1950, mencionado en Bordeleau, 2005), ir a lo esencial de la experiencia, significa hacer el vínculo entre la subjetividad del individuo y lo que éste vive, en un espacio y en un tiempo. Para Bordeleau (2005), esto sugiere el uso de un método inductivo, fundamentado en los hechos sobre los cuales se reflexiona, se les simplifica y con ello, se llega a reducciones empíricas que permiten mostrar el fenómeno tal cual es, es decir, de forma auténtica. El investigador se puede valer de redes conceptuales para entender dichos fenómenos (Bordeleau, 2005), como se observa en el capítulo de resultados y discusión de esta tesis.

Sin embargo, algunos puntos críticos de la fenomenología según Merleau-Ponty (mencionado en Lala y Kinselia, 2011), se observan en el aspecto cultural que puede influenciar las suposiciones sobre lo que es un fenómeno en sí mismo y cómo se manifiesta en el día a día de la experiencia vivida por un sujeto inmerso a una cierta cultura, lo que lleva a sustentar que este aspecto cultural puede influir las percepciones que la persona tenga sobre su propia experiencia. Por lo anterior, el rol de la cultura no se puede entender sin comprender el contexto organizacional en el que se produce la movilidad del individuo, pues es en esa dinámica cotidiana, en la que el significado de la experiencia ocurre, lo que indica que *“el significado adquiere un sentido mediante un proceso y no de manera automática”* (Bjerregaard, Lauring y Klitmoller, 2009, p. 219).

Apegados a esta perspectiva, los investigadores deben estar conscientes del potencial cultural que abre posibilidades en el análisis de la información de un fenómeno dado o que puede limitar las reflexiones sobre un determinado fenómeno, por ello, es vital que los investigadores dejen de lado sus suposiciones culturales, juicios o creencias con respecto a un fenómeno, con el fin de analizarlo desde un punto de vista ingenuo, crítico y de asombro (Carman, 2008, Crotty, 1998, Heidegger, 1927/2008 y Merleau-Ponty, 1945/2006, mencionado en Lala y Kinselia, 2011); ya que es el fenómeno que habla por sí mismo y que permite al investigador comprender su esencia (Husserl 1936, 1937, mencionado en Skuza, 2007).

Los significados de un fenómeno se pueden clasificar en niveles y éstos son justamente el medio para descubrir lo que significan (Giorgi, 1998, mencionado en Skuza, 2007): Los significados son como momentos solidificados en una estructura dinámica, están interconectados y forman entre ellos constantes formas de consolidarse (Giorgi, 1998, mencionado en Skuza, 2007). Bajo esta perspectiva, los fenómenos se entienden como un fluido de significados que se arreglan de manera constante, cambian de forma, pero siguen siendo parte de una estructura, son dinámicos y es en ese dinamismo que hay que comprender sus interconexiones (Giorgi, 1998, mencionado en Skuza, 2007). De ahí que la fenomenología según Giorgio (1997, mencionado en Meyer, 2005), estudia las estructuras de la consciencia, lo que implica las correlaciones entre los actos de la consciencia y el objeto, lo que explica la manifestación de un fenómeno, que puede interpretarse según el significado o sentido que éste tenga para la persona.

En cuanto a los estados afectivos y su vínculo con los fenómenos, es importante observar el fenómeno en su totalidad, lo que requiere considerar lo que el sujeto piensa

de él, sus impresiones, sentimientos y movimientos que le dan cuerpo a su apariencia (Meyor, 2005). En este sentido, la movilidad organizacional vivida por el individuo, podría despertar sentimientos de satisfacción o frustración, según la experiencia vivida por cada persona, y el significado particular que cada persona le dé a la movilidad, así como su manera de aprender, reinterpretar o hacer suya la cultura de negocios local.

Quizás para algunas personas, este aprendizaje si este vinculado a su movilidad y para otras no. Por tanto la parte afectiva del fenómeno, queda explícita en la subjetividad del individuo (Henry, 1990, mencionado en Meyor, 2005). De acuerdo a la noción de la afectividad en la fenomenología, la emoción, llámese: felicidad, sufrimiento, deseo, amargura, alegría, rencor, u otra, no se puede constatar de manera inherente al fenómeno, sino al sujeto que vive el fenómeno, lo que indica que los sentimientos y la afectividad son experiencias subjetivas que determinan acciones en el momento presente (Yoneyama, 2007). Por ello, para digerir la subjetividad de un fenómeno, el investigador debe reunir los actos de la experiencia humana tal y como lo viven los individuos (Meyor, 2005).

Las etapas del análisis de los datos que propone Giorgi (1997, mencionado en St-Germain, Delpêche y Mercier, 2009) son los que se observan en las tablas 4.2 y 4.3.

Tabla 4.2

*Etapas del análisis de datos, según el enfoque fenomenológico*

1. Reunir los datos verbales que sean resultado de las guías de entrevista. Las entrevistas son grabadas y transcritas en forma de *verbatim* (transcripción) y reunidas en un programa de *software* específico para estudios cualitativos.
2. Hacer una lectura minuciosa de los datos para identificar el significado global de cada entrevista.

Fuente: Creación propia, inspirada en Giorgi (1997, mencionado en St-Germain, Delpêche y Mercier, 2009, p. 111).

Tabla 4.3

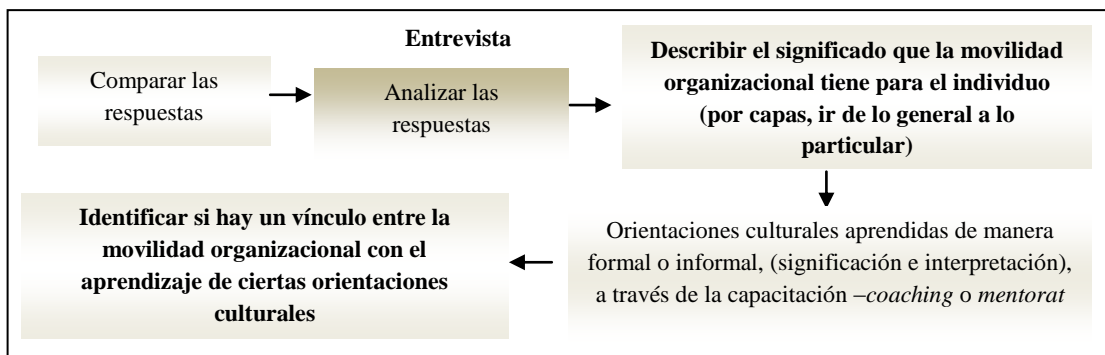
*Etapas del análisis de datos, según el enfoque fenomenológico (continuación)*

- 3. Dividir los datos en unidades de significación, descartando las frases que contengan la misma idea (depurar la información repetitiva). El investigador debe tener una actitud abierta, neutra e intuitiva para permitir que surjan los nuevos significados de los participantes.
- 4. Organizar los datos brutos en el lenguaje de la disciplina. Se clasifica la información por temas y subtemas explícitos, después se identifican los temas esenciales para dar respuesta a la abundancia de la información.
- 5. Sintetizar los temas esenciales identificados, lo que facilita identificar las estructuras esenciales de los fenómenos y descartar las que no lo son. Discernir la esencia de la contribución de los participantes a partir de su percepción.

Fuente: Creación propia, inspirada en Giorgi (1997, mencionado en St-Germain, Delpêche y Mercier, 2009, p. 111).

Dichas tablas son de utilidad para complementar el análisis de la información que se desprende de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, lo cual implica un proceso, como se muestra en la figura 4.4.

Figura 4.4. Proceso general para el análisis de la información



Fuente: Creación propia, inspirada en Creswell (2007, pp. 38-51).

**4.2. Metodología: Historia de vida temática**

Según Álvarez-Gayou (2003), la historia de vida temática, es un método que trata un tema en particular de la vida del individuo, centrado en un aspecto de su pasado, que el individuo revive y su evocación va más allá de la re-construcción de una época y de sus pormenores. Los detalles que la persona cuenta, incluyen las emociones y los afectos, las

desilusiones y los fracasos, el lenguaje corporal y el no verbal que éste recuerda, “*dado que los episodios referidos están vivos por el sujeto, como si ocurrieran en el momento presente*” (De Garay, 2001, mencionado en Álvarez-Gayou, 2003, p. 126). En consecuencia, la historia de vida temática es un método que se desprende de la investigación narrativa, *narrative research*. Dentro de sus autores más representativos se encuentran: Clandinin D.J. y Connelly F.M., 2000, Czarniawska B., 2004 y Denzin N. 1998 (citados en Creswell, 2007). La esencia de este método consiste en proveer formas para analizar y entender las historias que cuenta la persona. Se define como la narración de una serie de eventos o acciones que tienen un orden cronológico y que están interconectadas, lo que permite entretrejer o encontrar el significado que para el individuo tienen dichas experiencias (Creswell, 2007). Es decir, que la historia cuenta la experiencia y la situación en que se produce, estos elementos están en continua interacción, de ahí la riqueza de este método (Fraser y Elizabeth, 2005). Aunque tiene sus orígenes en la literatura, la historia, la antropología, la sociología, la sociolingüística y la educación, existen otras disciplinas que la han adoptado (Cahse, 2005, mencionado en Creswell, 2007), como las ciencias humanas que estudian el desarrollo humano o el enfoque psicológico, también la historia de vida temática, es usada en la investigación cuantitativa que hace estadísticas sobre las historias o sobre algunos sucesos históricos, en la que ayuda a identificar cómo se modelan dichos eventos (Creswell, 2007). La investigación narrativa hace una descripción detallada de los fenómenos y procesos, además de que facilita la comprensión de patrones conductuales.

Para Álvarez-Gayou (2003), en este tipo de investigación es importante la cantidad de información que proporcione sobre el contexto en el que se da el fenómeno

observado. Los tipos de investigación narrativa, se pueden clasificar de la siguiente manera, como se observa en la tabla 4.4.

Tabla 4.4

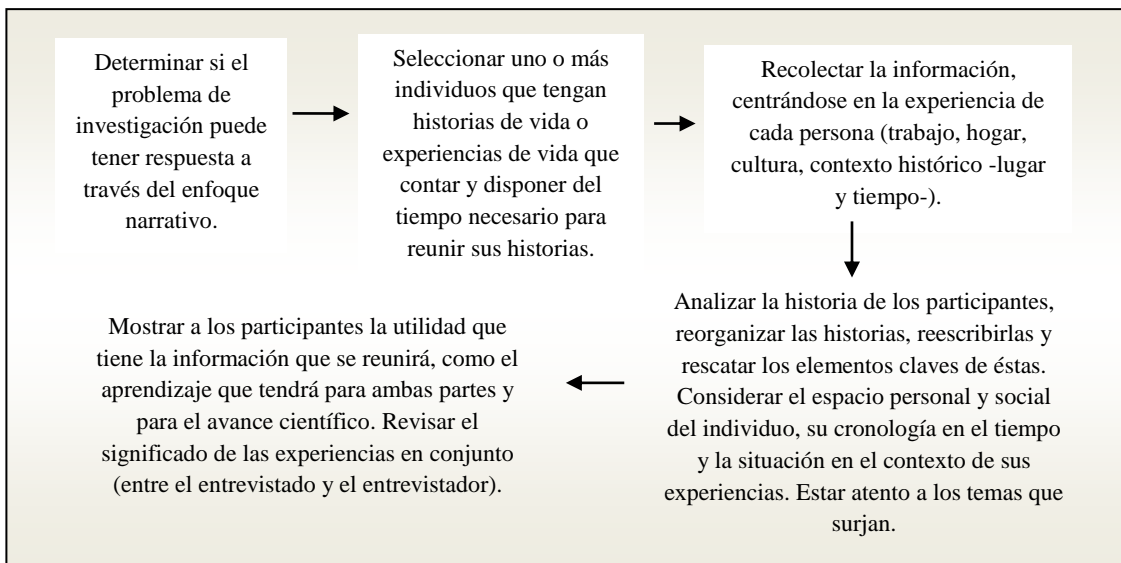
*Tipos de investigación narrativa*

- Estudios biográficos: el investigador escribe y graba las experiencias de vida de una persona.
- Autobiografía: es escrita y grabada por la misma persona que es objeto de estudio.
- Historia de vida: es el retrato de la vida completa de la persona, su experiencia de vida puede dividirse en episodios, situaciones privadas o comunes.
- Historia oral: es la recopilación de la información que refleja los eventos personales, las causas y efectos que ocasionan con ello, los eventos vividos por un individuo o varias personas.
- Uso de testimonios: es el observar desde diferentes puntos de vista un suceso, a través de las historias que son el testimonio de los eventos.

Fuente: Creación propia, inspirada en Creswell (2007, pp. 54-57).

Para esta tesis solo se usa la parte que concierne a la historia de vida temática en un lapso de uno a once años de trayectoria laboral en Montreal, considerando sus estudios adquiridos en su país de origen y antecedentes de movilidad laboral previos a su llegada a Montreal y una vez que han emigrado. El proceso básico para conducir una investigación de corte narrativo consiste en las etapas que se presentan en la figura 4.5.

Figura 4.5. Proceso básico para investigaciones narrativas



Fuente: Creación propia, inspirada en Clandinin y Connelly (2000, mencionado en Creswell, 2007, pp. 54-57).

Bajo esta perspectiva, la historia de vida se define como la historia de tipo autobiográfico de un actor social, en el marco de una interacción precisa (Desmarais y Grell, 1986, mencionado en Rachédi, 2009). De acuerdo a esta perspectiva, el actor no deja de pertenecer a un grupo social ni a su comunidad étnica, por ello la historia de vida, es en cierta forma un tipo de etno-biografía, pues la persona entrevistada se considera un reflejo de su cultura y de una cierta época (Rachédi, 2009). A la luz de esta explicación, al describir la trayectoria laboral del inmigrante de entre uno y once años en Montreal y en puestos de TIC, se busca que su historia proporcione una imagen sobre el fenómeno social que vive, que es el de su movilidad organizacional y su posible vínculo con el aprendizaje y reinterpretación de la cultura de negocios local, así como el vínculo entre la capacitación formal que el inmigrante haya recibido en cuanto a la cultura de trabajo local, ya sea a través de la mentoría o del *coaching*. Por consiguiente, el propósito del aspecto narrativo en la entrevista es:

“Ver cómo los respondientes en la entrevista, le dan orden al flujo de la experiencia para darles sentido a los sucesos y acciones de sus vidas. El enfoque metodológico examina la historia contada, analiza cómo integra los recursos lingüísticos y culturales (Kohler, 1993, mencionado en Álvarez-Gayou, 2003, p. 127).

Al estudiar la vida temática de los inmigrantes, se comprende y se analiza su proceso de construcción de identidad (Rachédi, 2009), ya que a partir de su experiencia vivida y de su trayectoria migratoria, en particular de la historia sobre su trayectoria profesional en Montreal, se puede observar cómo han hecho suyos comportamientos de la cultura de negocios local, lo que permite identificar si hay un vínculo o no con su movilidad organizacional. Igualmente, la historia de vida temática tiene la función de ser terapéutica, ya que invita al individuo a auto-observarse, en cuanto a su identidad profesional, sobrepasando el aspecto cultural (Rachédi, 2009). En relación a lo

explicado, esta tesis permite identificar en qué medida el inmigrante construye su identidad y descubrir, cómo a través de la socialización que tiene al interior de las organizaciones y fuera de ellas, se integra a la cultura de negocios local. También él mismo se auto-observa y se da cuenta de que sus valores personales están en constante evolución (Manço, 1999, mencionado en Rachédi, 2009). Es decir, que al narrar, el inmigrante está participando en la construcción de su propia identidad (Rachédi, 2009).

A la luz de lo anterior, la cultura y la historia de vida de la persona, están interconectadas en un contexto organizacional y social, que brinda una riqueza de información significativa para el individuo, de ahí la pertinencia del uso de la fenomenología. Cabe agregar que en las historias de vida temáticas, es importante identificar aquello en que los individuos enfatizan, lo que omiten, su postura como protagonistas o víctimas, todos los detalles que moldean lo que un individuo puede afirmar sobre su propia vida. En este sentido, se recomienda que la entrevista incluya preguntas abiertas, para poder profundizar en el tema a explorar (Kohler, 1993, mencionado en Álvarez-Gayou, 2003), por ejemplo, ¿me podría decir algo más sobre esa experiencia?, o ¿cómo fue esa experiencia para usted? En este método es conveniente audio-grabar y transcribir las entrevistas para el análisis de la información. Los resultados que se desprenden de dicho análisis, son una contribución para entender el proceso del aprendizaje de orientaciones culturales quebequenses (y posteriormente compartir este conocimiento a través de publicaciones u otros medios de comunicación, para hacerlo circular).

En conclusión este método es fecundo pues permite tener acceso a diferentes experiencias singulares de las personas, su diversidad de puntos de vista permite



enriquecer la visión y las prácticas de la gestión de carrera del personal de origen inmigrante, en puestos de TIC, lo que se pudiera aplicar para mejorar las prácticas de integración y de transmisión de la cultura de negocios local en diversos sectores de actividad.

### **4.3. Técnica: entrevista**

En el Diccionario de Sociología de Fairchild (mencionado en Sierra, 1988), la entrevista se define como *“la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”* (p. 352). Esta definición comprende tanto la *“entrevista estructurada, formal o con cuestionario, como los diferentes tipos de entrevista, sin cuestionario o no estructuradas”* (Sierra, 1988, p. 352). De acuerdo a Pinto y Grawitz (1967, mencionado en Rachédi, 2009), la entrevista es un proceso de investigación científica, que utiliza un proceso de comunicación verbal, en el que se reúne la información en relación al objetivo fijado. Para fines de esta tesis, la técnica que responde a las necesidades del estudio, es la entrevista con una estructura mínima, mediante el uso de una guía de entrevista, que lleva una secuencia y un propósito; aunque el entrevistado puede no respetar este orden, si se deben cubrirse los puntos esenciales del estudio, lo que permite desmenuzar los significados de sus experiencias (Álvarez-Gayou, 2003) y responder a las preguntas de investigación.

La entrevista con una estructura mínima es adecuada al uso de la fenomenología como método de esta investigación, ya que en esencia, el propósito de la entrevista en una investigación cualitativa consiste en obtener descripciones del mundo en el que vive el entrevistado, para entender la interpretación de los significados que le da a los fenómenos vividos (Kvale, 1996, mencionado en Álvarez-Gayou, 2003).

Álvarez-Gayou (2003) identifica doce elementos que permiten comprender mejor la entrevista cualitativa, éstos se resumen en la tabla 4.5.

Tabla 4.5

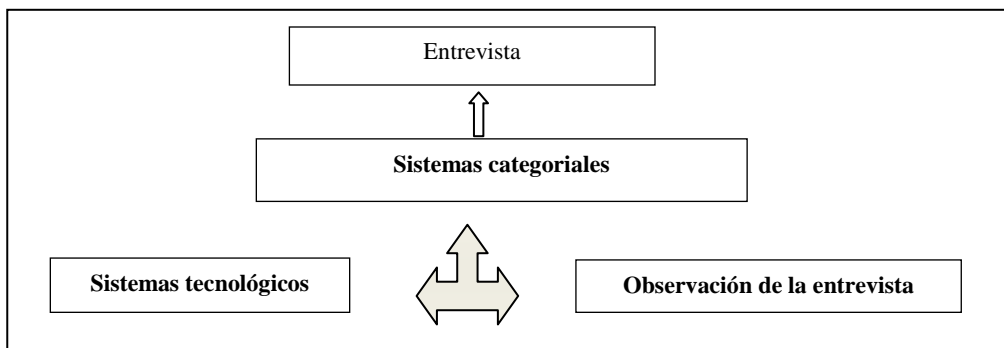
*Elementos para la comprensión de la entrevista cualitativa*

1. Mundo de la vida: es una parte de la historia de la persona con respecto a su vida (depende el tema a abordar).
2. Significado: descubre e interpreta el significado de los temas centrales del mundo del entrevistado, clasificados por categorías sobre determinados fenómenos.
3. Cualidad: obtiene un conocimiento cualitativo, por medio de lo expresado en el lenguaje común y corriente, no busca la cuantificación.
4. Descripción: busca descripciones ricas de los diversos factores de la vida de las personas.
5. Especificidad: persigue descripciones de situaciones específicas y no opiniones generales.
6. Ingenuidad propositiva: el entrevistador mantiene apertura plena sobre cualquier fenómeno inesperado o nuevo.
7. Focalización: se centra en determinados temas, con preguntas estandarizadas, aunque se deja espacio para añadir una pregunta si es necesario clarificar.
8. Ambigüedad: las expresiones de la persona entrevistada pueden reflejar ambigüedad o contradicciones con las que vive en su mundo.
9. Cambio: al ser entrevistada la persona, se puede propiciar su introspección, por lo que en el curso de la entrevista, ésta puede cambiar las descripciones o significados respecto a cierto tema.
10. Sensibilidad: diferentes entrevistados dan diferentes respuestas, dependiendo de su grado de sensibilidad y conocimiento sobre los temas entrevistados.
11. Situación interpersonal: el conocimiento se produce a partir de la interacción personal durante la entrevista.
12. Experiencia positiva: una entrevista de investigación bien realizada puede constituir una experiencia única y enriquecedora para el entrevistado, quien a lo largo de ésta puede obtener visiones nuevas acerca de su propia situación de vida.

Fuente: Creación propia, inspirada en Kvale (1996, mencionado en Álvarez-Gayou, 2003, pp.8-10).

Para Álvarez-Gayou (2003), en la entrevista existen otros factores que son vitales. Véase la figura 4.6 que los esquematiza.

Figura 4.6. Factores vitales en la entrevista



Fuente: Elaboración propia, inspirada en Álvarez-Gayou (2003, pp. 8-10).

Los sistemas tecnológicos incluyen el registro permanente de las situaciones mediante sistemas de grabación de sonido o de imágenes, permite la revisión repetida de las situaciones, además durante la grabación, en un lapso relativamente breve, las personas entrevistadas olvidan la presencia de la grabación y su verbalización es más natural. La observación de la entrevista es un factor importante en cuanto a las notas que el entrevistador tome sobre la postura, tono de voz y comunicación no verbal del entrevistado.

Los sistemas categoriales implican que el entrevistador observa determinados fenómenos preestablecidos por las mismas preguntas de investigación. Esos fenómenos se determinan, basándose en categorías. La categoría es cada uno de los elementos o dimensiones que comprende una variable cualitativa (Sierra, 1988). Por ejemplo, la variable profesión, comprende las categorías de: técnico, empleado administrativo, líder de proyecto, programador, entre otros. Las categorías representan cada uno de los elementos singulares que se van a buscar en la investigación, se pueden clasificar en unidades de análisis, en variables o indicadores empíricos (que son la manera concreta de observar el fenómeno).

En el análisis de contenido de la entrevista, se llaman categorías *“a cada uno de los elementos o dimensiones últimos y más simples de las variables investigadas”* (Sierra, 1988, p. 290), que sirven para clasificar o agrupar según las unidades de análisis (Sierra, 1988). Las categorías como los indicadores, constituyen la red que guía la investigación, por ello de su perfección o imperfección depende el éxito o fracaso del trabajo emprendido (Sierra, 1988). *“En todo caso se debe probar con ensayos previos la validez y la seguridad de las categorías elegidas”* (Sierra, 1988, p. 291).

Por otra parte, un buen entrevistador se caracteriza por:

“Un conocimiento suficiente del tema que aborda [...], capacidad de estructurar y dar un propósito a la entrevista [...], claridad de expresar en forma sencilla y comprensible las preguntas [...], amabilidad, dejando que las personas terminen de hablar y dándoles el tiempo de proceder con su propio ritmo y su velocidad de pensamiento y expresión verbal [...], sensibilidad de escuchar con atención y cuidado lo que se dice [...], seguimiento del hilo de la entrevista [...], capacidad de interrogar críticamente [...], buena memoria y retención de lo dicho [...], capacidad interpretativa que permite clarificar o ampliar los significados de lo expresado [...]” (Álvarez-Gayou 2003).

En conclusión, la entrevista permite no solo reunir la información, sino descubrir la riqueza que ésta puede aportar en cuanto al conocimiento y la reflexión sobre la experiencia vivida por el sujeto, lo que ayuda a descubrir el significado que éste le da al fenómeno (van Manen, 1997, mencionado en Earle, 2010). Al redactar la entrevista, se le da cuerpo a la experiencia, pues se organiza el texto y se descubre el significado que la experiencia tiene para el individuo, es decir que al reunir información de forma explícita se le da sentido a la experiencia.

#### ***4.3.1. Aplicación de la entrevista al fenómeno de movilidad organizacional***

Para fines de esta tesis, como se señala someramente en páginas anteriores, la entrevista cuenta con una estructura mínima, que se basa en conocer la trayectoria profesional de diez y nueve inmigrantes latinoamericanos, en un lapso entre uno y once años, con el fin de identificar el significado que la movilidad organizacional tiene para el individuo, a través de su toma de decisiones que lo han llevado a cambiar de un puesto a otro o de quedarse en un solo puesto (si es el caso) o de optar por la consultoría, como trabajadores autónomos. Es importante recordar que el entrevistador debe guardar un margen de flexibilidad, en caso de que el entrevistado aporte algo novedoso o particular en la entrevista.

Los objetivos de la entrevista para esta tesis son los siguientes:

- Explorar si hay un vínculo entre el aprendizaje de las orientaciones culturales de la cultura de negocios local y la movilidad.
- Describir cómo percibe, interpreta e integra dichas orientaciones a su manera de trabajar o interactuar con colegas o jefes canadienses.
- Encontrar si hay un vínculo entre la capacitación formal (programas de mentores o de *coaching*) y el aprendizaje de dichas orientaciones culturales.

La entrevista se llevó a cabo en español o francés, si la lengua materna del entrevistado era el portugués. Se grabó el audio y se tomaron notas durante la entrevista, en cuanto a lo que se observó a lo largo de ésta. Posteriormente se transcribieron las respuestas y se procedió al análisis de la información. Por correo electrónico se le envió a cada participante la carta formal de presentación del estudio de la Universidad Autónoma de Querétaro, con el fin de establecer una comunicación previa con ellos e invitarlos a formar parte del estudio. Al momento de la entrevista, a cada participante se le entregó una copia de la Carta de Consentimiento del Participante, autorizada por el Comité de Ética de la Universidad Laval, que protege al participante en cuanto a la confidencialidad de la información, y se procedió a la firma de dicha carta, tanto del participante como de la doctorante. (Véase estas cartas en la sección de apéndices al final del documento).

Recuérdese que para esta tesis la variable dependiente es la movilidad organizacional. Y que ésta se define como se muestra en la tabla 4.6.

Tabla 4.6

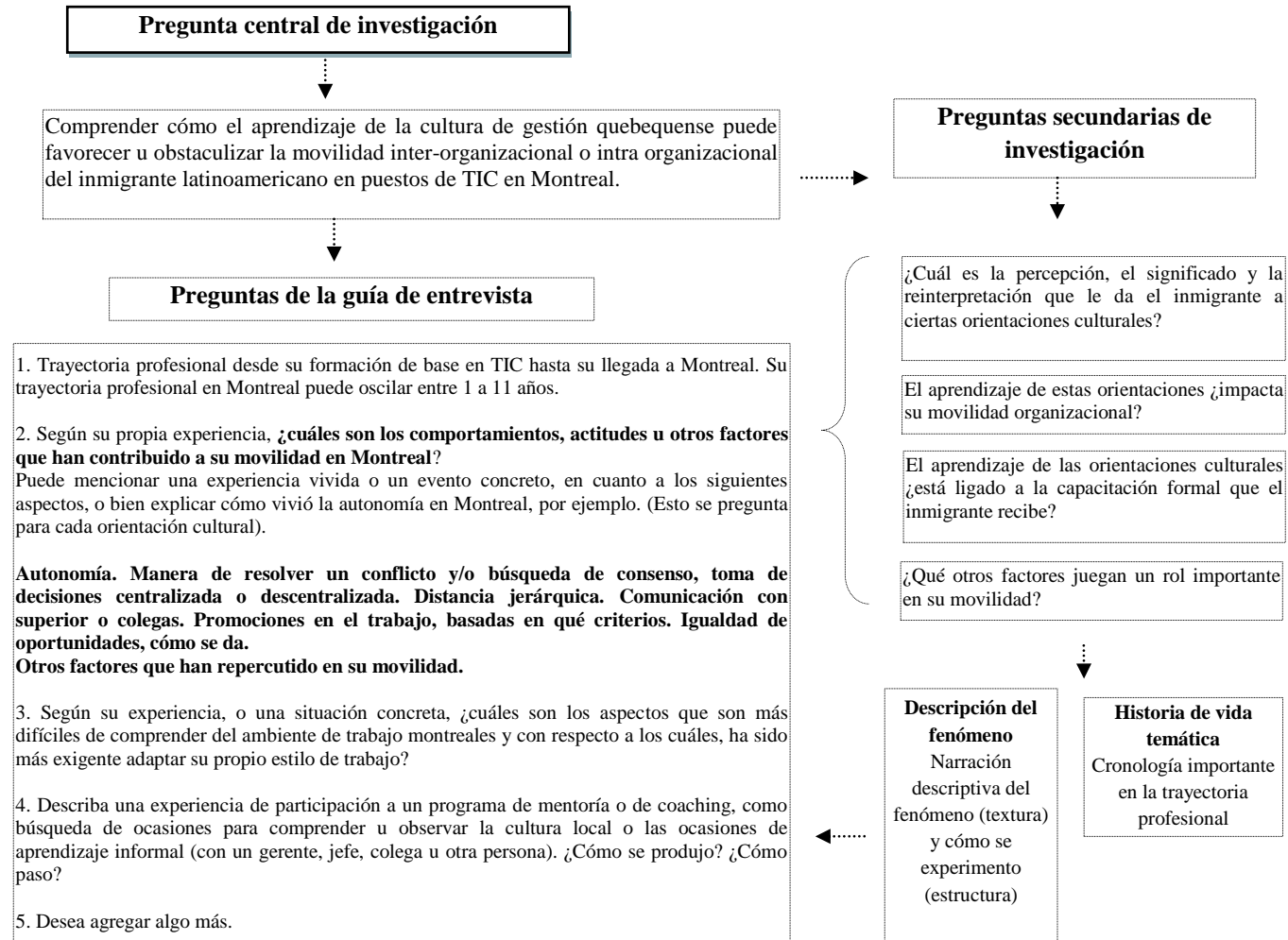
*Definición de movilidad organizacional*

Son los cambios o transiciones que el individuo tiene en su trayectoria laboral, estas transiciones pueden moldear y tener un significado propio para el individuo, según su personalidad, valores inherentes a su cultura, necesidades socio-económicas, intereses, competencias técnicas y de socialización.

Fuente: Creación propia, inspirada en Schein (1971, s.p.), Priya (2006, s.p.), Welch (2006, s.p.), Shinnar (2007, s.p.), Demorgon y Molz (1996, mencionado en Gillert 2001, s.p.) y Nkomo y Stewart (2006, s.p.).

La movilidad es la consecuencia (variable dependiente) del impacto de las variables independientes que forman parte del cuestionario que se presenta a continuación. A la luz de lo anterior se presenta la guía de entrevista aplicada al objeto de estudio de esta investigación en la figura 4.7.

Figura 4.7. Pregunta central de investigación y vínculo a la guía de entrevista



Fuente: Creación propia (2012).

#### **4.4. Trabajo de campo**

El trabajo de campo se llevó a cabo a través de la construcción de una base de datos de participantes que contarán entre uno y once años de trayectoria profesional en Montreal.

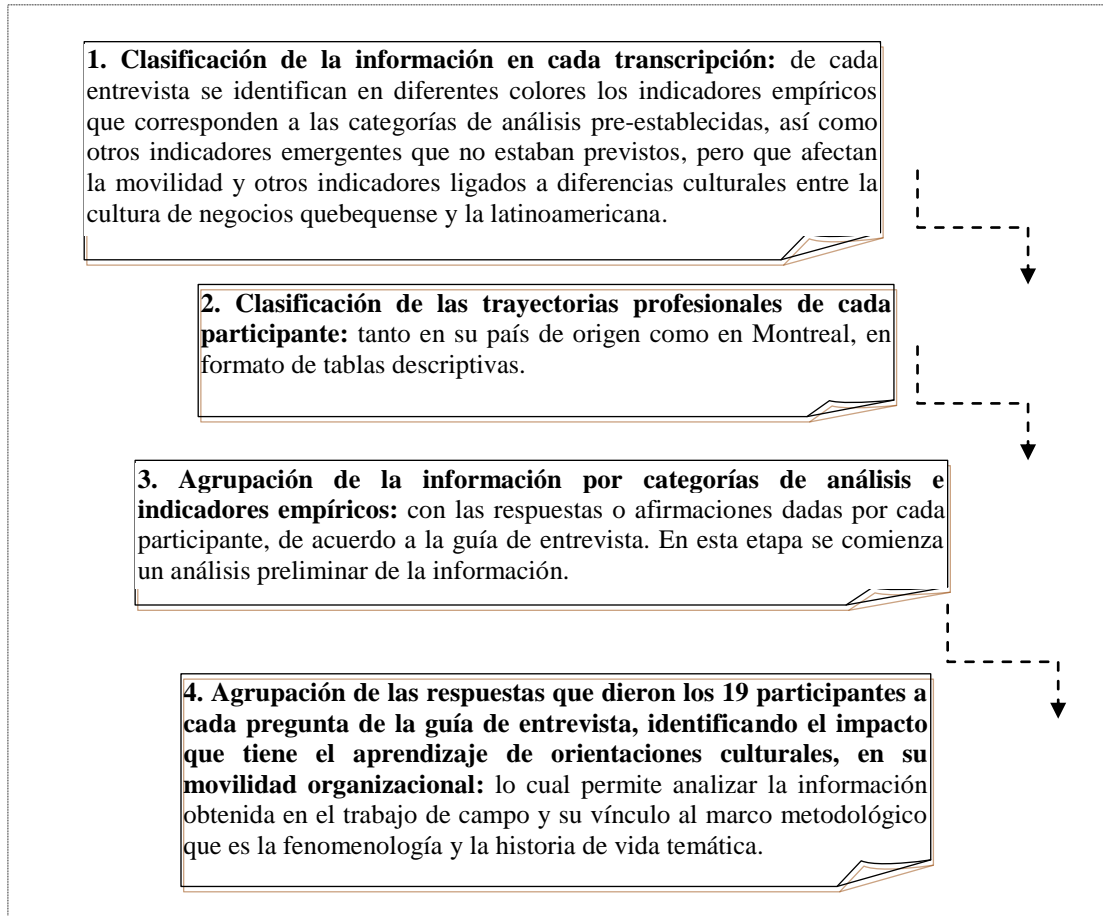
Esta base de datos se comenzó a construir en agosto del 2011, a través de la participación de la doctorante a eventos públicos de redes profesionales, individuos que le fueron referidos de boca en boca, tanto por personas de origen latinoamericano, como de origen canadiense, anglófonos y francófonos, así como a través de otros contactos profesionales con sede en Montreal. En un principio el estudio estaba conformado por una muestra de veinte personas entrevistadas, sin embargo, al final se redujo a diez y nueve participantes, dado que uno de ellos no estaba trabajando directamente en TIC, por lo que él entraba en la categoría de inmigrante calificado, pero no en la muestra que es objeto de estudio, que incluye las personas que hacen su trayectoria profesional en TIC en Montreal.

Las diez y nueve entrevistas individuales tuvieron una duración de entre una y dos horas, cada una, aunque algunas llegaron a ser de tres horas, lo que suma en promedio cincuenta horas de entrevistas grabadas en audio. La transcripción de éstas, comprende en promedio dieciocho cuartillas por persona, salvo en algunos casos, en que los participantes tienen una trayectoria más corta en Montreal, lo que implicó una transcripción entre ocho y diez cuartillas, y en el caso de un participante, se escribieron treinta cuartillas, dada la explicación detallada de su fenómeno sobre la movilidad organizacional y de otros fenómenos colaterales, que no forman parte de las preguntas de investigación, pero que sirven de apoyo para explicar su experiencia vivida.



Todo ello suma en promedio 300 cuartillas, que se sintetizan en 258 páginas de categorías de análisis con sus indicadores empíricos encontrados, lo que constituye el material que se analiza, dividido en cuatro niveles de análisis de la información, que se muestran a continuación en la figura 4.8.

*Figura 4.8.* Niveles del análisis de la información



Fuente: Creación propia (2012).

A partir de esta clasificación de la información, es conveniente hacer otro estudio, sobre la percepción e interpretación de las diferencias culturales observadas en el medio laboral, lo cual permitiría observar de manera más global, los matices y las diferencias culturales que el inmigrante de origen latinoamericano vive en el contexto de trabajo quebequense, aunque éstas no repercutan en su movilidad organizacional, pero

si, en su integración en equipos de trabajo, por citar un ejemplo. A continuación se observa en la tabla 4.7 el proceso de análisis de la información que se realizó con las dos metodologías elegidas para este estudio.

Tabla 4.7

*Metodología y proceso de análisis de la información*

<b>Etapas del análisis de datos, enfoque fenomenológico</b> Giorgi (1997), mencionado en St-Germain, Delpêche y Mercier (2009)	<b>Proceso básico para investigaciones narrativas</b> Clandinin y Connelly (2000), mencionado en Creswell (2007)	<b>Aplicación de la metodología al trabajo de campo</b>
1. Reunir los datos verbales que sean resultado de las guías de entrevista.	1. Determinar si el problema de investigación puede tener respuesta a través del enfoque narrativo, que es la historia de vida temática.	Visualizar la pregunta central y las preguntas secundarias de investigación a la par que la guía de entrevista, (véase la figura 4.7 que corresponde al respecto).
2. Hacer una lectura minuciosa de los datos para identificar el significado global de cada entrevista.	2. Seleccionar a los individuos que tengan historias de vida en cuanto a la movilidad organizacional en Montreal y disponibilidad para contar su historia.	Explicar el objetivo central de la investigación a cada participante: vía correo electrónico y en persona, para asegurar la pertinencia de su participación en el estudio.
3. Dividir los datos en unidades de significación: depurar la información repetitiva.	3. Recolectar la información.	Grabar el audio de las entrevistas, para identificar las afirmaciones que corresponden a las unidades de significación.
4. Organizar los datos brutos: se clasifica la información por temas y subtemas explícitos, después se identifican los temas esenciales.	4. Mostrar a los participantes la utilidad que tiene la información que se reúne, el aprendizaje mutuo y su contribución al avance científico.	Iniciar la entrevista con la lectura de la <i>Carta de Consentimiento del Participante</i> , autorizada por el Comité de Ética de la Universidad Laval, afín de mostrarle la utilidad de la entrevista, su estructura y obtener su acuerdo para llevarla a cabo.
5. Sintetizar los temas esenciales identificados.	5. Analizar la historia de los participantes: reorganizar las historias y rescatar los elementos claves de éstas.	Efectuar el análisis de la información siguiendo los niveles de análisis antes descritos.

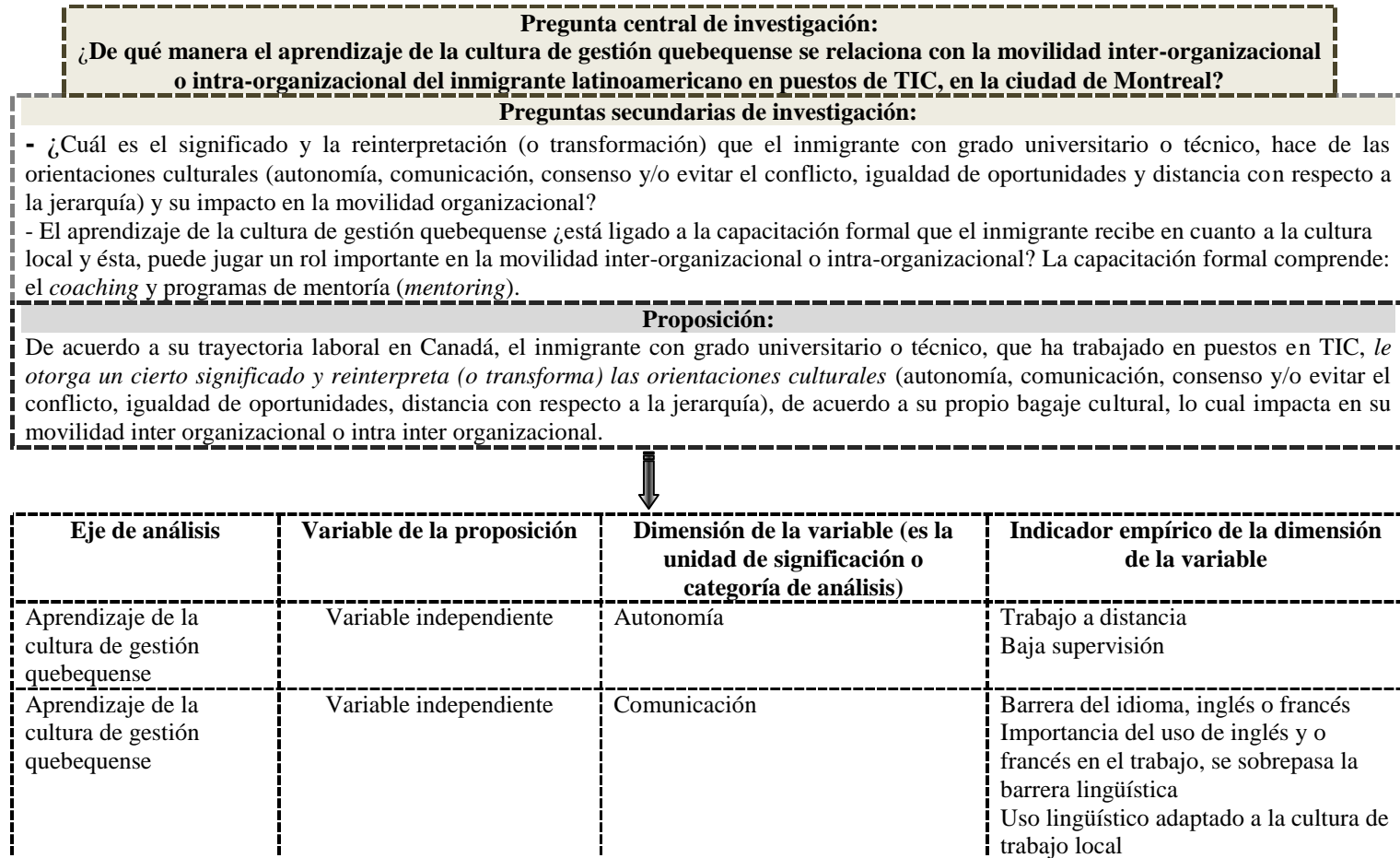
Fuente: Creación propia, inspirada en Giorgi (1997, mencionado en St-Germain, Delpêche y Mercier, 2009, pp. 111) y Clandinin y Connelly, 2000, mencionado en Creswell (2007, pp. 55-57).

En seguida se presentan las tablas que permiten visualizar la lógica que se siguió para efectuar dicho análisis de la información, partiendo de: la pregunta central de investigación, las preguntas secundarias, la proposición y su vínculo con los ejes de análisis, que guardan una relación con las variables de investigación independientes, que determinan a la variable dependiente que es la movilidad organizacional, como se explicó previamente.

A partir de dichos elementos se desprenden las dimensiones de las variables (que se pueden llamar unidades de significación o categorías de análisis) y de éstas se desprenden los indicadores empíricos, que corresponden a las categorías de análisis y que son, como se dijo en páginas anteriores, la manera concreta de observar el fenómeno; es decir que los indicadores empíricos son ejemplos que se desprenden del trabajo de campo y que se agruparon por categorías de análisis. Véase las tablas descriptivas del proceso de análisis de la información 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12 y 4.13. Esta clasificación ayuda, posteriormente a presentar los resultados y la discusión teórica de manera sistemática. Estas tablas incluyen igualmente, las unidades de análisis emergentes, es decir no previstas, pero que se encontraron en el trabajo de campo y que pueden tener un impacto en la movilidad organizacional de los participantes. A estas unidades de análisis emergentes se les puede llamar también factores de movilidad significativos.

Tabla 4.8

*Proceso del análisis de la información*



Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.9

*Proceso del análisis de la información (continuación)*

<b>Eje de análisis</b>	<b>Variable de la proposición</b>	<b>Dimensión de la variable (es la unidad de significación o categoría de análisis)</b>	<b>Indicador empírico de la dimensión de la variable</b>
Aprendizaje de la cultura de gestión quebequense	Variable independiente	Comunicación  Consenso y/o evitar el conflicto	Comunicación directa verbal Comunicación indirecta verbal  Reuniones y toma de decisiones en las reuniones Despido sin aclarar el conflicto (comunicación indirecta) Renuncia para evitar resolver el conflicto Ser consultor y/o evitar el conflicto Aislamiento (trabajo a distancia) Miedo a perder el empleo
Aprendizaje de la cultura de gestión quebequense	Variable independiente	Igualdad de oportunidades  Promociones en el trabajo  Distancia jerárquica	Inclusión: participación en promociones en el trabajo Movilidad organizacional condicionada por competencias, personalidad y/o experiencia profesional Igualdad de oportunidades en capacitación interna Percepción de desigualdad en puestos de liderazgo  Ascensos (más responsabilidad a su cargo a nivel horizontal o vertical) Mejoras salariales  Distancia jerárquica y percepción con respecto a su movilidad organizacional

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.10

*Proceso del análisis de la información (continuación)*

<b>Eje de análisis</b>	<b>Variable de la proposición</b>	<b>Dimensión de la variable (es la unidad de significación o categoría de análisis)</b>	<b>Indicador empírico de la dimensión de la variable</b>
Bagaje cultural del inmigrante de origen latinoamericano	Variable independiente	Experiencia internacional laboral antes de emigrar Aproximación al francés o inglés antes de emigrar en el país de origen o en Canadá	Viajes a Canadá de trabajo antes de emigrar Puestos desempeñados en empresas multinacionales en su país de origen Estudio de francés o inglés antes de emigrar en el país de origen o en Canadá Divulgación de la cultura de negocios local antes de emigrar
Trayectoria profesional	Variable independiente	Puestos ocupados en Montreal	Formación de base en TIC en el país de origen Formación en TIC en Montreal Puestos ocupados en Montreal
Capacitación formal sobre la cultura de gestión quebequense : <i>coaching</i> o mentoría	Variable independiente	Iniciativa gubernamental del Ministerio de Inmigración para capacitar formalmente a los inmigrantes  Curso de inducción sobre la cultura organizacional dada por la empresa  Programas de mentores o <i>coach</i> en organizaciones	Capacitación formal por el Ministerio de Inmigración y/o <i>Emploi-Québec</i> Capacitación sobre la búsqueda de empleo por Organismos Comunitarios  Aprendizaje obtenido o desarrollado a través de los cursos de inducción sobre la cultura organizacional y/o la comunicación intercultural  Aprendizaje obtenido o desarrollado por un <i>coach</i> o mentor formal

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.11

*Proceso del análisis de la información (continuación)*

<b>Eje de análisis</b>	<b>Variable de la proposición</b>	<b>Dimensión de la variable (es la unidad de significación o categoría de análisis)</b>	<b>Indicador empírico de la dimensión de la variable</b>
Movilidad inter organizacional o intra organizacional	Variable dependiente	Trayectoria profesional en Montreal (oscila entre 1 a 11 años) Movilidad horizontal Movilidad vertical	Motivos de movilidad en los puestos ocupados en Montreal, (oscila entre 1 a 11 años de trayectoria profesional) Movilidad horizontal Movilidad vertical Movilidad intra o inter-organizacional

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.12

*Unidades de análisis emergentes*

<b>Unidad de significación emergentes (que no estaban previstas, pero que se encontraron en las entrevistas)</b>	<b>Indicador empírico de la unidad de significación emergente</b>
<b>Aprendizaje y ajuste a la cultura de trabajo local</b>	Valorización de certificaciones internacionales, capacitación continua y de especialización Separación de la vida personal y profesional en el trabajo en la comunicación informal Integrar la queja a la conversación informal Valorización de las referencias en los trabajos o puestos desempeñados (redes profesionales informales) Orientación a la tarea opuesto a la relación interpersonal Rigor en los procesos Ritmo de trabajo

Fuente: Creación propia (2012).



Tabla 4.13

*Unidades de análisis emergentes (continuación)*

<b>Unidad de significación emergentes (que no estaban previstas, pero que se encontraron en las entrevistas)</b>	<b>Indicador empírico de la unidad de significación emergente</b>
<p><b>Trabajador autónomo (movilidad organizacional)</b></p> <p><b>Factores individuales</b></p> <p><b>Factores contextuales</b></p> <p><b>Factores organizacionales</b></p>	<p>Consultor</p> <p>Motivación, retos personales o profesionales, buscar la seguridad en empleo, integrarse al mercado laboral.</p> <p>Oferta y demanda del mercado laboral, valorización de la primera experiencia laboral canadiense.</p> <p>Cambios en la estructura organizacional (recorte de personal, presupuesto), movilidad involuntaria (despidos). Valorización de competencias técnicas y experiencia profesional. Afectación internacional antes de emigrar (expatriado)</p>
<p><b>Capacitación informal</b></p> <p><b>Ausencia de capacitación formal</b></p>	<p>Contactos con gente local o con inmigrantes que llevan más tiempo, mentores informales, o el inmigrante funge como mentor informal para otros, observación, auto-aprendizaje.</p> <p>Ausencia de capacitación formal</p>

Fuente: Creación propia (2012).

Algunos desafíos identificados durante las entrevistas se indican en la tabla 4.14.

Tabla 4. 14

*Desafíos del investigador, durante las entrevistas*

- Situar al participante en las preguntas de la guía de entrevista, ya que éste puede tender a generalizar o despersonalizar un evento, entonces el investigador debe pedirle que describa la situación vivida, para poder lograr comprender el fenómeno de su movilidad organizacional.
- Ser cauteloso en la filtración de la información y en considerar la subjetividad del individuo, para estudiar su propia experiencia vivida y su impacto o no, en su movilidad o integración en empleo.
- Retomar lo dicho por el participante, en sus propias palabras, para aclarar lo que él ha comprendido, el uso de notas y la grabación del audio son esenciales.
- Darle el tiempo necesario al participante para que se acuerde de eventos pasados y que dé respuesta clara o más completa a las preguntas, así como cuidar la cronología, como lo subraya el método de la historia de vida temática.
- Identificar sus percepciones positivas, negativas o neutras sobre las orientaciones culturales y su vínculo con la movilidad organizacional.
- **Utilizar la lengua materna del individuo, que es el español, esto fue un factor positivo que favoreció la recolección de información.** Favorece que los participantes transmitan de forma más completa su experiencia vivida, aunque mezclan palabras técnicas de su jerga profesional en TIC y/o expresiones o nombres de puestos ocupados. En el caso de hacer la entrevista a un brasileño, se usó el francés para la entrevista formal.

Fuente: Creación propia (2012).

#### ***4.4.1. Clasificación de las organizaciones***

Las organizaciones donde han trabajado los participantes durante su trayectoria profesional en Montreal, se identifican por: sector de actividad, tamaño, nacionales o multinacionales. El nombre de las empresas es confidencial, aunque es importante identificarlas por las características antes mencionadas, porque esto permite observar si hay una influencia de la cultura organizacional, (ya sean compañías nacionales canadienses o quebequenses o multinacionales), en el aprendizaje de orientaciones culturales y su impacto con la movilidad organizacional de los participantes. Así como observar sutilidades culturales que se pueden presentar en ambientes de trabajo francófonos, anglófonos o mixtos y su impacto o no en dicha movilidad.

De acuerdo al Gobierno de Canadá (2012), el tamaño de las empresas se define por el nombre de empleados en:

- Micro-empresas (MICRO-E): de uno a siete empleados.
- Pequeña (P): de ochenta a sesenta empleados.
- Mediana (M): de sesenta y uno a trescientos empleados.
- Grande (G): más de quinientos empleados.

Con el fin de facilitar la lectura de las frases textuales dadas por los participantes se consideran adecuadas las siguientes abreviaciones: multinacional (MULTINAL), nacional (NAL).

#### ***4.4.2. Composición de la muestra, por género y país de origen***

Los participantes se identifican por su origen étnico, con las abreviaciones siguientes: mexicano (a) (MEX), peruano (a) (PER), panameño (a) (PAN), Dominicano (a) (DOM), brasileño (a) (BRA), Venezolano (a) (VEN) y argentino (a) (ARG). Por género: Hombre

(H) y Mujer (M). De acuerdo a lo anterior, la muestra está compuesta de la siguiente manera. En la tabla 4.15, se observa la composición de la muestra.

Tabla 4.15

*Composición de la muestra, por género y país de origen*

<b>País de origen</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	
MEX	6	1	
PER	1	1	
PAN	1	0	
DOM	1	0	
BRA	1	0	
VEN	2	1	
ARG	4	0	
<b>Total de participantes</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>19</b>

Fuente: Creación propia (2012).

De acuerdo a esta tabla, se observa que los grupos étnicos predominantes por número de participantes son los de origen MEX, seguidos de los ARG, VEN, PER, PAN, DOM y BRA. Dieciséis hombres y tres mujeres, posteriormente se analiza detalladamente cómo llevan a cabo el aprendizaje de las orientaciones culturales que son objeto de estudio y su vínculo con la movilidad organizacional.

#### **4.5. Confiabilidad y validez**

Lo que da confiabilidad y validez a esta tesis, es el saber que los métodos de investigación escogidos, la fenomenología y la historia de vida temática (aplicada a la trayectoria profesional de los participantes), mediante el uso de la técnica seleccionada, que fue la entrevista a profundidad, con una mínima estructura, permitieron triangular la información. Es decir que contribuyeron en el proceso de corroborar, a través de las descripciones narrativas del fenómeno, que la movilidad organizacional vivida por cada participante, tiene particularidades que se desprenden de sus puntos de vista subjetivos, dada sus propias experiencias vividas en sus trayectorias profesionales. En tanto que los

matices culturales, en cuanto al aprendizaje de las orientaciones culturales escogidas, y su vínculo con el bagaje cultural latinoamericano de cada participante, se pudieron observar de manera objetiva, al identificar en sus narraciones, el impacto que este aprendizaje puede tener en la movilidad intra o inter-organizacional que han experimentado en Montreal. Igualmente, en otros casos, la información arrojada permitió descubrir otros factores que contribuyeron a dicha movilidad.

En síntesis, al poder hacer uso de la narración de sus trayectorias profesionales en Montreal, se pudo comprender con mejor detalle dicho fenómeno y con ello responder a la pregunta central de investigación y a las preguntas secundarias.

Una forma de asegurar la confiabilidad de la muestra de este estudio cualitativo, es el hecho de haber llegado a la saturación en la entrevista dieciséis, es decir que se pudo encontrar uniformidad en las respuestas al llegar a dicha entrevista, sin importar el sector de actividad en el que trabaja el participante, el tamaño de la empresa o el puesto que realizan, se observó igualmente, que al provenir de América Latina, comparten un cierto bagaje cultural y la problemática a la que se enfrentan al emigrar a Montreal, es común a la de otros inmigrantes calificados, tal y como se describe en el capítulo destinado a la situación laboral y barreras en empleo en Montreal (Chicha y Charest, 2008); salvo ciertas ventajas que comparten los participantes de este estudio al ocupar puestos en TIC, notablemente el reconocimiento a sus certificaciones internacionales o competencias técnicas adquiridas en su país de origen o en proyectos internacionales antes de emigrar, (estos aspectos se explican con detalle en el capítulo destinado a resultados y discusión, en la sección de categorías de análisis emergentes).

Los métodos fueron escogidos en base a la literatura consultada, sobre investigaciones que explican las causas de la movilidad organizacional de inmigrantes profesionistas en Estados Unidos y Canadá (Gómez et al. 2001, mencionado Shinnar 2007, Flores et al., 2011, Portes, 2005.), también sirvieron de inspiración otras investigaciones realizadas en Canadá, sobre la movilidad de inmigrantes calificados, como por ejemplo, los trabajos de Turchick y Holzinger, (2010), de Fang, Zikic y Novicevic (2009), basado en la Encuesta de Empleados y Lugar de Trabajo Canadiense (2003), de Chicha y Charest (2008), así como otras investigaciones previas sobre otros factores que repercuten en la movilidad intra o inter-organizacional de inmigrantes (Kalleberg y Mastekaasa, 2001, mencionado en Sollund 2006), como por ejemplo, las que explican los factores que a nivel individual repercuten en la movilidad y en la planeación de carrera (Schein, 1971). Además se consideró la literatura que explica factores contextuales de la sociedad que afectan dicha movilidad (Shinnar, 2007), tales como: factores organizacionales (cambios en la estructura organizacional, presupuesto, entre otros), el impacto de la cultura nacional en la planeación de carreras al interior de las organizaciones (Stone et al. 2007, mencionado en Fang, Zikic y Novicevic, 2009), nociones sobre el proceso del aprendizaje intercultural en el ámbito laboral (Guillert, 2001) y sobre la comunicación intercultural (Iribarne, 2004, Demorgon y Molz 1996, mencionado en Gillert 2001). Como se observa esta gama de autores representan una contribución rica en conocimiento que da sustento teórico y empírico a esta investigación.

Cabe señalar que la metodología escogida siguió un procedimiento para llevar a cabo el análisis de la información, como se explica en la figura 4.7 y en las tablas 4.7 a

la 4.13, lo que conlleva a conclusiones que llegan a generalidades, lo que permite identificar la importancia del aprendizaje intercultural, al considerar el bagaje cultural del individuo en combinación con la cultura de gestión quebequense, con matices propios de las culturas organizacionales de las organizaciones en las que se observan sus trayectorias laborales.

En síntesis, el trabajo de campo permite corroborar:

- La creación de conocimientos tácitos que se comparten a través de experiencias en un proceso de socialización (Nonaka y Takeuchi, 1995, mencionado en [gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com)), y que pudieran tener un impacto en el proceso de movilidad profesional del inmigrante latinoamericano.
- Lo que otros autores han esbozado en cuanto a la cultura de gestión quebequense (Bouchard, 2000, citado en Dupuis, 2000, Dupuis, 2008.), y el aprendizaje de esta cultura por parte de los inmigrantes que radican en la provincia de Quebec (Labelle y Lévy, 1995, mencionado en Dupuis, 2008).
- La contribución que esta tesis puede tener en la creación de una teoría de rango intermedio que explique los factores culturales que pueden impactar directa e indirectamente tanto en la integración del inmigrante al mercado laboral, como en su movilidad y retención en empleo, no solo en empresas con sede en Montreal, sino en el resto de la provincia y de Canadá.

#### **4.6. Trayectoria profesional de migrantes latinoamericanos en puestos de TIC en Montreal**

A continuación se presenta la descripción de las trayectorias profesionales de los diecinueve participantes, con el propósito de observar la trayectoria profesional y por

ende la movilidad organizacional que cada uno ha tenido desde su formación de base en TIC hasta su llegada a Montreal y una vez instalados en dicha ciudad. Al interior de las tablas, en la *Sección Capacitación en Montreal*, se incluye la capacitación en idiomas, tanto en Montreal como previa al proceso migratorio, ya sea en el país de origen o en otro país, ya que esto forma parte del bagaje cultural (que, como se observa en las entrevistas, influye en el proceso de integración en empleo y por ende en la movilidad organizacional), así como los estudios técnicos y/o universitarios en TIC o estudios conexos.

En la *Sección de Progresión de Carrera en Montreal*, se menciona si ésta ha sido horizontal, vertical, ascendente, descendente, si no ha tenido movilidad, o si el participante opta por ser trabajador autónomo (consultor). Esta clasificación se efectuó como resultado de lo observado en el trabajo de campo y en consideración a la literatura consultada, lo que facilita visualizar las trayectorias profesionales. Es importante indicar que estas tablas (de la 4.16 a la 4.45), que se presentan a continuación, se construyeron a partir de las entrevistas, por lo que de manera subjetiva cada participante narró su propia experiencia vivida (enfoque privilegiado por la fenomenología), dándole una secuencia cronológica, partiendo del pasado al presente (siguiendo el método narrativo, aplicado a la historia de vida temática), por tanto, es de acuerdo a su percepción que se pudieron estructurar dichas tablas. No obstante, el participante pudo consultar su curriculum vitae durante la entrevista o hacerlo llegar vía correo electrónico a la doctorante, antes de comenzar la entrevista, con objeto de facilitar la narración por parte de los participantes en cuanto a fechas, nombres de empresas y puestos ocupados a lo largo de sus trayectorias profesionales en su país de origen y en Montreal.



Tabla 4.16

*Perfil de participante 1*

<b>Participante 1</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		MEX		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Carrera técnica de programador analista. Licenciado en informática.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1995-2004 <b>9 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2005-2012 <b>8 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Consultoría profesional en sistemas, venta de equipo de cómputo.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Servicio en procesamiento de datos en computadoras.	<b>8 meses:</b> certificado en administración de redes de computadoras.
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	P / NAL (Quebequense).	
Puesto	Vendedor.	Puesto	Analista de seguridad en redes. Administrador de firewall.	
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Servicios especializados en sistemas <i>Aspel</i> .	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Telecomunicación.	
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	G / NAL.	
Puesto	Vendedor y programador.	Puesto	Analista de seguridad de redes.	
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Servicios computacionales.	<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Diseño de sistemas computacionales y servicios relativos.	
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	M / NAL.	
Puesto	Programador.	Puesto	Consejero técnico general.	

Tabla 4.17

*Perfil de participante 1 (continuación)*

<b>Participante 1</b>			
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>		<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	
<b>Empresa 4</b> Sectores de actividad	Servicios computacionales.	<b>Empresa 4</b> Sector de actividad	Telecomunicación.
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	G / NAL.
Puesto	Programador.	Puesto	Especialista en seguridad de redes.
<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>		<b>Horizontal, vertical descendente y retoma horizontal.</b>	

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.18

*Perfil de participante 2*

<b>Participante 2</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		PAN		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Ingeniería en sistemas computacionales.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1995 al 2009 <b>14 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2010-2012 <b>2 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Proveedor de equipos industriales.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Telecomunicación.	<b>8 meses:</b> certificaciones internacionales en gerencia de proyectos y administración de base de datos.
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	Tamaño de empresa	G / NAL.	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
Puesto	Becario. Operador de sistema de informática.	Puesto	Analista de sistemas de negocios en tecnologías de la información. Gerente de proyecto.	<b>Vertical, ascendente.</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Telecomunicación por satélite.			
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.			
Puesto	Encargado de proyecto. Jefe de informática.			
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Desarrollo de <i>software</i> para sector financiero.			
Tamaño de empresa	P / NAL.			
Puesto	Director general y gerente de proyecto. Gerente de proyectos principales.			

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.19

*Perfil de participante 3*

<b>Participante 3</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		MEX		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Ingeniería en sistemas computacionales.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 2006-2009 <b>4 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2010-2012 <b>3 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Maquinaria agrícola.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Sector público.	<b>10 meses (2010): francisation.</b> A los 17 años fue a Montreal por <b>6 meses</b> para estudiar francés.
Tamaño de empresa	G / M (Norteamericana).	Tamaño de empresa	G / NAL.	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
Puesto	Prácticas profesionales y soporte técnico al portal del área financiera.	Puesto	Servicio al cliente.	<b>Horizontal, vertical.</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Servicios en Tecnología e ingeniería para turbo maquinaria en aeronáutica y generación de energía.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Tienda ropa familiar.	
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	
Puesto	Control de calidad.	Puesto	Vendedor.	
		<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Empresa numérica, proveedora de soluciones numéricas en publicidad y mercadotecnia.	
		Tamaño de empresa	G / NAL.	
		Puesto	Especialista en desempeño de la corporación.	

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.20

*Perfil de participante 4*

<b>Participante 4</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		PER		
Sexo F/M		F		
Formación de base en TIC País de origen		Ingeniería en tecnología de la información.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 2001-2006 <b>6 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2007-2012 <b>5 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Financiero.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Servicios en tecnología de la información.	
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	<b>2 años (2012-2014):</b> maestría en administración de negocios (MBA).
Puesto	Práctica profesional.	Puesto	Analista técnico.	
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Venta mayorista alimentos, bebidas y tabaco.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Servicios en tecnologías de la información (consultoría).	
Tamaño de empresa	G / MULTINAL	Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	
Puesto	Práctica profesional. Analista de soporte técnico. Analista funcional. Analista de negocios.	Puesto	Soporte técnico por teléfono.	
		<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Concepción de sistemas informáticos y servicios conexos.	
		Tamaño de empresa	G / NAL.	
		Puesto	Soporte técnico por teléfono.	

Tabla 4.21

*Perfil de participante 4 (continuación)*

<b>Participante 4</b>	
<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	
<b>Empresa 4</b> Sector de actividad	Mayorista venta de material para máquinas, material y muebles industriales.
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.
Puesto	Soporte técnico por teléfono.
<b>Empresa 5</b> Sector de actividad	Manufactura, exportación.
Tamaño de empresa	M / NAL.
Puesto	Analista funcional en SAP.
<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>	<b>Horizontal, vertical ascendente.</b>

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.22

*Perfil de participante 5*

<b>Participante 5</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		MEX		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC		Matemáticas puras.		
País de origen				
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1989-2001 <b>11 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2003-2012 <b>10 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Tecnologías de la información y comunicación.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	No mencionado.	No mencionado.
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	Tamaño de empresa	No mencionado.	
Puesto	Becario. Investigador.	Puesto	Programador y analista.	
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Público.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Tecnologías de la información.	
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	MICRO-E, Trabajador autónomo.	
Puesto	Subdirector de registros de emisiones tóxicas.	Puesto	Consultor en inteligencia de negocios y almacenamiento de datos.	
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Financiero.	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>		
Tamaño de empresa	G / NAL.	<b>Horizontal al ser trabajador autónomo (consultor).</b>		
Puesto	Gerente de informática, inteligencia de negocios y almacenamiento de datos.			

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.23

*Perfil de participante 6*

<b>Participante 6</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		ARG		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC		Carrera corta en sistemas, terciaria de 3 años. Especialidad en análisis y diseño de sistemas.		
País de origen				
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1995-2005 <b>10 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2005-2012 <b>8 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Consultoría en tecnologías de la información.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Proveedora de soluciones de evaluación y control de calidad para fabricantes de material electrónico y de comunicación.	<b>Algunos meses:</b> francés (tiempo parcial).
Tamaño de empresa	MICRO-E / NAL.	Tamaño de empresa	M / NAL (Quebequense).	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
Puesto	Técnico en sistemas y desarrollo de sistemas.	Puesto	Programador <i>Senior</i> .	<b>Horizontal y trabajador autónomo (consultor).</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Consultoría en tecnologías de la información.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Distribuidor de servicios y exportación.	
Tamaño de empresa	MICRO-E / NAL.	Tamaño de empresa	P / NAL (Quebequense).	
Puesto	Administrador de redes.	Puesto	Programador <i>Senior</i> , arquitectura.	
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Público.	<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Proveedor de soluciones tecnológicas y de consultoría.	
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	G/ MULTINAL.	
Puesto	Coordinador tecnológico.	Puesto	Analista en Sistemas, Programador <i>Senior</i> .	
<b>Empresa 4</b> Sectores de actividad	Tarjetas de crédito y de compra.	<b>Empresa 4</b> Sector de actividad	Tecnologías de la información.	
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	MICRO-E, Trabajador autónomo.	
Puesto	Jefe de sistemas (desarrollo de sistemas).	Puesto	Consultor, analista programador <i>Senior</i> .	

Fuente: Creación propia (2012).



Tabla 4.24

*Perfil de participante 7*

<b>Participante 7</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		MEX		
Sexo F/M		F		
Formación de base en TIC País de origen		Diploma técnico en informática administrativa. Licenciatura en sistemas computacionales.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1998-2006 <b>8 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2008-2012 <b>5 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Educación, formación de adultos.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Educación, nivel <i>Cégep</i> (preparatoria).	
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	M / NAL (Quebequense).	<b>1 año: francisation</b> (tiempo completo). Un curso de francés financiado por <i>Emploi-Québec</i> .
Puesto	Profesora de computación.	Puesto	Maestra de computación.	
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Diseño de páginas <i>web</i> .	<b>Progresión de carrera en Montreal</b>	<b>Un solo puesto equiparable al mismo nivel que en el país de origen.</b>	
Tamaño de empresa	P / NAL.			
Puesto	Asistente de programación. Encargada de proyecto.			
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Educación, preescolar, primaria, secundaria.			
Tamaño de empresa	M / NAL			
Puesto	Maestra de computación. Responsable de taller.			

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.25

*Perfil de participante 8*

<b>Participante 8</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		VEN		
Sexo F/M		F		
Formación de base en TIC País de origen		Técnico Superior en Computación. Licenciatura en Computación (carrera trunca).		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1990-2007 <b>17 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal <b>2010-2012</b> <b>3 años y medio</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Tarjetahabientes de tarjeta de crédito.	<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Telecomunicación.	<b>9 meses</b> inglés en Inglaterra. Francés en su país de origen, <b>9 meses</b> (tiempo parcial): <i>francisation</i> en Montreal.
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	Tamaño de empresa	G/ NAL.	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
Puesto	Programador. Analista programador. Analista.	Puesto	Analista funcional.	<b>Vertical ascendente.</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Financiero.	<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Transporte y servicios conexos.	
Tamaño de empresa	G/ NAL.	Tamaño de empresa	G / NAL.	
Puesto	Auditoría y sistemas.	Puesto	Diseñador funcional. Especialista de automatización. Analista de seguridad de calidad. Coordinador de seguridad de calidad. Líder analista de seguridad de la calidad.	

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.26

*Perfil de participante 8 (continuación)*

<b>Participante 8</b>	
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Financiero.
Tamaño de empresa	G / NAL.
Puesto	Especialista en sistemas o analista de sistemas.
<b>Empresa 4</b> Sectores de actividad	Consultoría en Soluciones Tecnológicas.
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.
Puesto	Especialista en sistemas de telefonía celular. Líder de proyecto de Pruebas de Control de Calidad.
<b>Empresa 5</b> Sectores de actividad	Telecomunicaciones.
Tamaño de empresa	G/ MULTINAL.
Puesto	Líder de proyecto.

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.27

*Perfil de participante 9*

<b>Participante 9</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		MEX		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Licenciatura en sistemas computacionales.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral Sin fechas precisas <b>4 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2003-2012 <b>10 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Financiero.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Restauración.	No mencionado.
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	P / NAL.	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
Puesto	Operador. Técnico especialista en automatización.	Puesto	Lava trastes.	<b>Vertical ascendente.</b>
		<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	<i>Outsourcing</i> o Subcontratación de personal en TIC.	
		Tamaño de empresa	M / NAL.	
		Puesto	Gerente de operaciones.	
		<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	<i>Outsourcing</i> o Subcontratación de personal en TIC.	
		Tamaño de empresa	M / NAL.	
		Puesto	Gerente de Servicios Técnicos. Gerente de Operaciones.	
		<b>Empresa 4</b> Sector de actividad	Tecnologías de la Información.	
		Tamaño de empresa	M / MULTINAL.	
		Puesto	Vicepresidente de tecnologías de información.	
		<b>Empresa 5</b> Sector de actividad	Tecnologías de la Información.	
		Tamaño de empresa	G / MULTINAL (Norteamericana).	
		Puesto	Líder de proyecto. Gerente de ventas con clientes globales y locales.	

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.28

*Perfil de participante 10*

<b>Participante 10</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		BRA		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC		Técnico en informática.		
País de origen		Licenciatura en informática, tecnólogo.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1998-2006 <b>9 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal <b>2008-2012</b> <b>5 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	No mencionado.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Editores de <i>software</i> .	<b>5 meses:</b> <i>francisation</i> (tiempo parcial). <b>2 meses:</b> (tiempo parcial), certificación: <i>Microsoft Exams</i> 70-306.
Tamaño de empresa	No mencionado.	Tamaño de empresa	P / NAL (Quebequense).	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
Puesto	Técnico programador (prácticas profesionales).	Puesto	Analista, desarrollador y programador en sistemas.	<b>Horizontal.</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Servicios en diseño de sistemas computacionales (Consultoría de <i>software</i> ).	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Servicios en diseño de sistemas computacionales (Consultoría de <i>software</i> ).	
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	M / NAL (Quebequense).	
Puesto	Analista y programador de sistemas.	Puesto	Analista, desarrollador y programador en sistemas.	

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.29

*Perfil de participante 11*

<b>Participante 11</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		ARG		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Licenciatura en informática		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1985-2002 <b>17 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2008-2012 <b>5 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Educación.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Salud, organización sin fines de lucro.	<b>3 Meses:</b> <i>francisation</i> , (tiempo completo) <b>3 años:</b> maestría en bio-informática, inconclusa. <b>1 año:</b> certificado de tecnología de la información.
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	P / NAL (Quebequense).	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
Puesto	Profesor auxiliar.	Puesto	Gestión de informática.	<b>Horizontal.</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Metalúrgica.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Comercio al mayoreo de libros, periódicos en Quebec.	
Tamaño de empresa	M / NAL.	Tamaño de empresa	M / NAL (Quebequense).	
Puesto	Informática.	Puesto	Analista programador.	
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Educación.	<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Comercio al mayoreo de artículos de papelería.	
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	M / NAL (Quebequense).	
Puesto	Investigación.	Puesto	Analista programador.	

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.30

*Perfil de participante 11 (continuación)*

<b>Participante 11</b>	
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	
<b>Empresa 4</b> Sectores de actividad	Consultoría.
Tamaño de empresa	MICRO-E / NAL.
Puesto	Programador.
<b>Empresa 5</b> Sectores de actividad	Financiera.
Tamaño de empresa	G / NAL.
Puesto	Programador y desarrollo.
<b>Empresa 6</b> Sectores de actividad	Financiero.
Tamaño de empresa	G / NAL.
Puesto	Seguridad de la información.
<b>Empresa 7</b> Sectores de actividad	Financiero.
Tamaño de empresa	P / NAL.
Puesto	Programador y desarrollo.

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.31

*Perfil de participante 12*

<b>Participante 12</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		VEN		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC		Técnico en informática.		
País de origen		Ingeniería en sistemas.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1989-2003 <b>14 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2004-2012 <b>9 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Público.	<b>8 a 10 meses:</b> <i>francisation</i> <b>1 año:</b> <i>Sun</i> Programador, certificado <i>Java 2 Platform 1.4 (SCJP)</i> <b>1 año:</b> <i>Cisco</i> certificado, red asociada ( <i>CCNA</i> ).
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	G / NAL.	
Puesto	Oficinista. Técnico en sistemas. Programador de sistemas. Analista de sistemas.	Puesto	Analista programador.	
<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Financiero.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Proveedor de servicios y reclutamiento en las Tecnologías de la información y de Comunicación.	
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	P / NAL.	
Puesto	Consultor de sistemas.	Puesto	Consultor externo y analista de sistemas.	

Fuente: Creación propia (2012).



Tabla 4.32

*Perfil de participante 12 (continuación)*

<b>Participante 12</b>			
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>		<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	
<b>Empresa 3</b>	Servicios de Consultoría.	<b>Empresa 3</b>	Correo.
Sectores de actividad		Sectores de actividad	
Tamaño de empresa	M / NAL.	Tamaño de empresa	G / MULTINAL.
Puesto	Analista programador.	Puesto	Soporte técnico.
		<b>Empresa 4</b>	Proveedor de servicios y reclutamiento en las Tecnologías de la información y de Comunicación.
		Sector de actividad	
		Tamaño de empresa	G / MULTINAL.
		Puesto	Desarrollador de <i>software</i> .
		<b>Empresa 5</b>	Transporte y servicios conexos.
		Sector de actividad	
		Tamaño de empresa	G / NAL.
		Puesto	Analista de soporte.
		<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>	<b>Horizontal.</b>

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.33

*Perfil de participante 13*

<b>Participante 13</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		PER		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC		Ingeniero electrónico.		
País de origen		Certificado en telecomunicaciones inalámbricas.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 2000-2005 <b>5 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2005-2012 <b>8 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Telecomunicación.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Comunicaciones (proveedor de soluciones de acceso inalámbrico punto a multipunto).	<b>Por iniciar 2012</b> (tiempo parcial): maestría en gestión de proyectos tecnológicos.
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	
Puesto	Ingeniero <i>junior</i>	Puesto	Ingeniero de pruebas de campo de telecomunicación.	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b> <b>Horizontal.</b>
<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Telecomunicaciones.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación.	
Tamaño de empresa	M / MULTINAL.	Tamaño de empresa	M / MULTINAL.	
Puesto	Ingeniero del centro de operaciones. Ingeniero de radiofrecuencias.	Puesto	Ingeniero de pruebas.	
		<b>Empresa 3</b> Sector de actividad	Mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación.	
		Tamaño de empresa	M / MULTINAL.	
		Puesto	Ingeniero de integración de tecnología celular.	

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.34

*Perfil de participante 13 (continuación)*

<b>Participante 13</b>	
<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	
<b>Empresa 4</b>	Telecomunicación.
Sector de actividad	
Tamaño de empresa	G / NAL.
Puesto	Consultor de seguridad en informática.
<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>	<b>Horizontal.</b>

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.35

*Perfil de participante 14*

<b>Participante 14</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		DOM		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Ingeniero en sistemas computacionales.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 2006-2010 <b>5 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2011-2012 <b>1 año</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Servicios de ingeniería aplicada, medioambientales, de transporte, concesiones, y telecomunicaciones.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación.	
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	Tamaño de empresa	M / MULTINAL.	<b>9 meses, a la fecha:</b> francés (tiempo parcial).
Puesto	Soporte de usuarios y tecnología.	Puesto	Ingeniero de soporte e integraciones de <i>software</i> .	
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación.			
Tamaño de empresa	M / MULTINAL.			
Puesto	Coordinador del área tecnológica. Ingeniero de soporte e integraciones.			
<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>		<b>Horizontal, transferencia de la misma empresa con oficina en su país de origen a Montreal, con el mismo puesto.</b>		

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.36

*Perfil de participante 15*

<b>Participante 15</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		VEN		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Licenciatura en matemáticas puras.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1998- 2007 <b>9 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2007-2012 <b>5 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Educación.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación.	<b>1 año:</b> francés (tiempo parcial). <b>2 meses:</b> <i>francisation</i> (tiempo parcial).
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	M / MULTINAL.	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
Puesto	Administrador de servidores <i>Linux</i> .	Puesto	Profesional de Servicio Nivel 1. Profesional de Servicios Nivel 2. Profesional de Servicios Nivel 3. Profesional de Servicio Nivel 4 <i>Expert</i> .	<b>Vertical, ascendente.</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Alimentación y bebidas.			
Tamaño de empresa	P / NAL.			
Puesto	Administrador de servidores <i>Linux</i> .			
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Servicios de Tecnología de Información.			
Tamaño de empresa	MICRO-E / NAL.			
Puesto	Trabajador autónomo, soporte técnico.			
<b>Empresa 4</b> Sectores de actividad	Empresa de subcontratación, <i>Outsourcing</i> , Telecomunicaciones.			
Tamaño de empresa	G / NAL.			
Puesto	Supervisor de operaciones de la banda ancha empresariales.			

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.37

*Perfil de participante 15 (continuación)*

<b>Participante 15</b>	
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	
<b>Empresa 5</b> Sectores de actividad	Servicios de Tecnología de Información, <i>Linux</i> .
Tamaño de empresa	MICRO-E / NAL.
Puesto	Trabajador autónomo (Consultor).

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.38

Perfil de participante 16

<b>Participante 16</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		MEX		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC		Licenciatura en contaduría, trunca o inconclusa.		
País de origen		Ingeniería en sistemas.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1999- 2007 <b>8 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2007-2012 <b>5 años y medio</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Consultoría y servicios conexos en Tecnología de la Información.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Consultoría y <i>Outsourcing</i> en Tecnologías de la Información.	<b>1 año:</b> francés (tiempo parcial) en el país de origen. <b>2 años:</b> 2010 y 2011 (tiempo parcial) en Montreal.
Tamaño de empresa	P / FAMILIAR / NAL.	Tamaño de empresa	G / MULTINAL (norteamericana).	<b>Progresión de carrera en Montreal</b>
Puesto	Consultor en sistemas computacionales.	Puesto	Consultor en sistemas computacionales. Supervisor de Servicio al Cliente. Gerente de Soporte Técnico. Líder de servicio.	<b>De su último empleo en México, consigue empleo en la misma compañía con sede en Canadá, oficinas Montreal, su movilidad es vertical descendente, después vertical ascendente al interior de la misma organización.</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Tecnologías de la información (Sistemas electrónicos integrados).			
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.			
Puesto	Gerente (líder) de proyecto.			
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Consultoría y <i>Outsourcing</i> en Tecnologías de la Información.			
Tamaño de empresa	G / MULTINAL (norteamericana).			
Puesto	Gerente (líder) de proyecto. Gerente de operaciones.			

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.39

*Perfil de participante 17*

<b>Participante 17</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		MEX		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Ingeniería en Sistemas Computacionales (carrera trunca). Licenciatura en Administración de Sistemas Computacionales. Maestría en Administración (especialidad en Mercadotecnia).		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1993-2006 <b>13 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2007-2012 <b>6 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Edición y diseño de revistas y libros.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Impresión de fotografía en línea.	
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	P / NAL (Quebequense).	<b>4 meses:</b> francés, en el país de origen. <b>Algunos meses:</b> <i>francisation</i> (tiempo completo), curso de francés en un Centro Comunitario. <b>2 años:</b> certificado en Comercio Electrónico, (tiempo parcial). <b>1 año:</b> certificación <i>SAP</i> (tiempo parcial).
Puesto	Capturista de datos.	Puesto	Programador de <i>Java</i> .	
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Producción de gomas y envases.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Sistemas computacionales y servicios de diseño (Consultoría en TI).	
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	P / NAL (Quebequense).	
Puesto	Capturista de datos.	Puesto	Analista de Negocios. Analista de Aseguramiento de Calidad.	
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Petrolera.	<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Financiero.	
Tamaño de empresa	G / NAL (Paraestatal).	Tamaño de empresa	G / NAL.	
Puesto	Servicio social de Soporte Técnico.	Puesto	Consultor de Aseguramiento de Calidad y Evaluador.	



Tabla 4.40

*Perfil de participante 17 (continuación)*

<b>Participante 17</b>			
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>		<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	
<b>Empresa 4</b> Sectores de actividad	Inmobiliaria.	<b>Empresa 4</b> Sector de actividad	Servicios de programación y de computación.
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	M / NAL.
Puesto	Analista y programador.	Puesto	Analista de Aseguramiento de Calidad. Líder de equipo.
<b>Empresa 5</b> Sectores de actividad	Negocio Internacional de Entretenimiento (Medios de comunicación).	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>	
Tamaño de empresa	G / NAL.	<b>Horizontal y vertical y ascendente.</b>	
Puesto	Jefe de Sistemas.		
<b>Empresa 6</b> Sectores de actividad	Tecnologías de la Información (Consultoría).		
Tamaño de empresa	G / MULTINAL P (nivel nacional).		
Puesto	Analista programador.		
<b>Empresa 7</b> Sectores de actividad	Servicios financieros y Comercio Especializado.		
Tamaño de empresa	G / NAL.		
Puesto	Programador.		
<b>Empresa 8</b> Sectores de actividad	Empresa propia de Desarrollo de Multimedias y diseño grafico.		
Tamaño de empresa	MICRO-E / NAL.		
Puesto	Diseño y programación.		

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.41

*Perfil de participante 17 (continuación)*

<b>Participante 17</b>	
<b>Trayectoria profesional</b>	
<b>País de origen</b>	
<b>Empresa 9</b> Sectores de actividad	Establecimiento comercial, internet.
Tamaño de empresa	MICRO-E / NAL.
Puesto	Capacitación en informática.

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.42

*Perfil de participante 18*

<b>Participante 18</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		ARG		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Licenciatura en sistemas computacionales (informática).		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1992-2000 <b>8 años</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2001-2012 <b>11 años</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Automóvil.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Servicios en ingeniería.	<b>3 meses:</b> <i>francisation</i> (tiempo completo). 2002, <b>1 año:</b> certificación <i>Java</i> , <b>2 años:</b> 2007-2008: certificación <i>Oracle</i> .
Tamaño de empresa	M / NAL.	Tamaño de empresa	M / MULTINAL.	
Puesto	Administrativo, contabilidad.	Puesto	Analista programador.	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Automóvil.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Financiero, pequeña, canadiense, quebequense.	<b>Horizontal y trabajador autónomo (consultor).</b>
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	Tamaño de empresa	P / NAL (Quebequense).	
Puesto	Responsable de sueldos y jornales.	Puesto	Entrada de datos.	
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Energía.	<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Seguros de vida.	
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	
Puesto	Analista programador.	Puesto	Analista programador.	

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.43

*Perfil de participante 18 (continuación)*

<b>Participante 18</b>			
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>		<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	
<b>Empresa 4</b> Sectores de actividad	Automóvil.	<b>Empresa 4</b> Sector de actividad	Consultoría en TI.
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	Tamaño de empresa	MICRO-E, trabajador autónomo, consultor.
Puesto	Analista programador.	Puesto	Analista programador.
<b>Empresa 5</b> Sectores de actividad	Correo, pública.	<b>Empresa 5</b> Sectores de actividad	Concepción de sistemas informáticos y servicios conexos.
Tamaño de empresa	NAL.	Tamaño de empresa	P / NAL (Quebequense).
Puesto	Analista programador <i>Oracle</i> .	Puesto	Analista programador.
		<b>Empresa 6</b> Sectores de actividad	Consultoría en TI.
		Tamaño de empresa	MICRO-E, trabajador autónomo, consultor.
		Puesto	Analista programador.

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.44

*Perfil de participante 19*

<b>Participante 19</b>		<b>Descripción</b>		
País de origen		ARG		
Sexo F/M		M		
Formación de base en TIC País de origen		Licenciatura en Ciencias de la Información.		
<b>Trayectoria profesional País de origen</b>	Años de experiencia laboral 1990- 2003, <b>13 años.</b>	<b>Trayectoria profesional Montreal</b>	Años de experiencia laboral en Montreal 2003-2012, <b>10 años.</b>	<b>Capacitación en Montreal</b>
<b>Empresa 1</b> Sectores de actividad	Fabricante, envases.	<b>Empresa 1</b> Sector de actividad	Servicios y productos financieros.	<b>Algunos meses:</b> participó en la <i>francisation</i> . Curso de francés en una Universidad francófona (tiempo parcial).
Tamaño de empresa	P / NAL.	Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	<b>Progresión de carrera en Montreal:</b>
Puesto	Programador.	Puesto	Consultor de sistemas. Arquitecto de sistemas.	<b>De su último empleo en Argentina, consigue empleo en la misma compañía con sede en Canadá, oficinas Montreal, su movilidad es vertical descendente, después vertical ascendente, y como trabajador autónomo (consultor) su movilidad es horizontal.</b>
<b>Empresa 2</b> Sectores de actividad	Servicios de computación e informática.	<b>Empresa 2</b> Sector de actividad	Concepción de sistemas informáticos y servicios conexos (a excepción de concepción y desarrollo de juegos de video).	
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.	Tamaño de empresa	G / NAL (Quebequense).	
Puesto	Soporte técnico.	Puesto	Consultor en arquitectura en orientación al servicio.	
<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Fondos de pensión.	<b>Empresa 3</b> Sectores de actividad	Consultoría en Tecnologías de la Información.	
Tamaño de empresa	G / NAL.	Tamaño de empresa	MICRO-E, trabajador autónomo, consultor.	
Puesto	Jefe de tecnología, ingeniería y telecomunicaciones.	Puesto	Consultor y arquitecto de integración (trabajador independiente).	

Fuente: Creación propia (2012).

Tabla 4.45

*Perfil de participante 19 (continuación)*

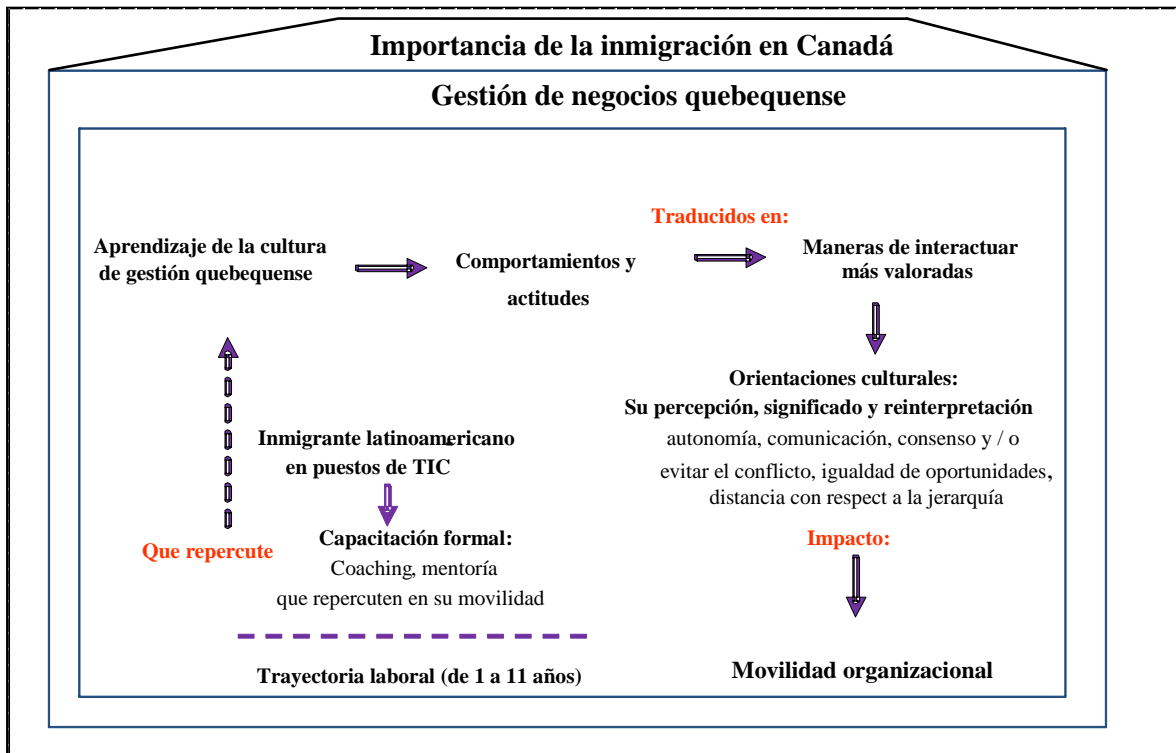
<b>Participante 19</b>	
<b>Trayectoria profesional</b>	
<b>País de origen</b>	
<b>Empresa 4</b> Sectores de actividad	Servicios y productos financieros.
Tamaño de empresa	G / MULTINAL.
Puesto	Jefe de tecnología.

Fuente: Creación propia (2012).

### 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo de este capítulo consiste en analizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo, con respecto a la orientación teórica y metodológica que sustenta el presente trabajo de investigación. Es importante recordar los ejes de análisis que son los pilares de este estudio, como se muestra en la siguiente figura, que también forma parte del primer capítulo, con el fin de contextualizar al lector sobre los elementos esenciales que la conforman.

Figura 5.1. Ejes de análisis



Fuente: Elaboración propia.

Este capítulo se conforma por la agrupación de indicadores empíricos que corresponden a los ejes de análisis antes observados, lo que permite hacer el vínculo entre los indicadores empíricos y las afirmaciones textuales que los participantes hicieron en las entrevistas; con ello se logra responder a la pregunta central de investigación y a las preguntas secundarias.

### **5.1. Aprendizaje de la cultura de gestión quebequense**

En esta sección se describe la relación entre las diferentes orientaciones culturales que son objeto de estudio y la movilidad organizacional. Con la ayuda de las figuras que se muestran a continuación, se observa la interacción entre los factores individuales, grupales y contextuales (Shinnar 2007), que pueden tener un efecto sobre dicha movilidad. Dentro de los factores individuales, se observa particularmente, el impacto del bagaje cultural del inmigrante de origen latinoamericano en la movilidad profesional que éste experimenta en Montreal.

Los factores grupales incluyen: la percepción que los individuos tienen en cuanto a las orientaciones culturales quebequenses en vínculo a su integración o proceso de cambio de un puesto a otro, pues esto conforma la trayectoria profesional de cada participante y los ajustes culturales que llevan a cabo o que les cuesta más trabajo comprender sobre la cultura de trabajo local. En tanto que, en los factores contextuales se observa: la interrelación entre la oferta y la demanda del mercado laboral, las políticas migratorias que exigen, por ejemplo: que los inmigrantes hablen francés antes de emigrar, como criterio de selección, o el hecho de aprender francés, a través del programa de *francisation*, al llegar a Montreal, lo que conlleva, como se señala en las tablas descriptivas a una inversión de tiempo importante en el aprendizaje lingüístico.



Estos factores contextuales pueden tener una relación con los factores organizacionales (Priya, 2006), por ejemplo, en el trabajo de campo se constata que algunos participantes hacen cambios en sus carrera profesionales, debido a las modificaciones en las estructuras organizacionales de las empresas en las que trabajan; que pueden deberse: al recorte de personal, nuevas tareas en sus descripciones de puesto u otros factores. También se observa que las relaciones interpersonales en el trabajo (que pueden ser cordiales o tensas), juegan un rol importante en quedarse en un trabajo o dejarlo, ya sea que el participante busque cambiar de empleo o que sea despedido. Igualmente se observa que: la valorización de competencias técnicas, la experiencia adquirida, así como el impacto que las culturas organizacionales pueden tener en la manera en que el participante se adapta a sus tareas y funciones, juegan un papel importante para conservar o crecer en un puesto.

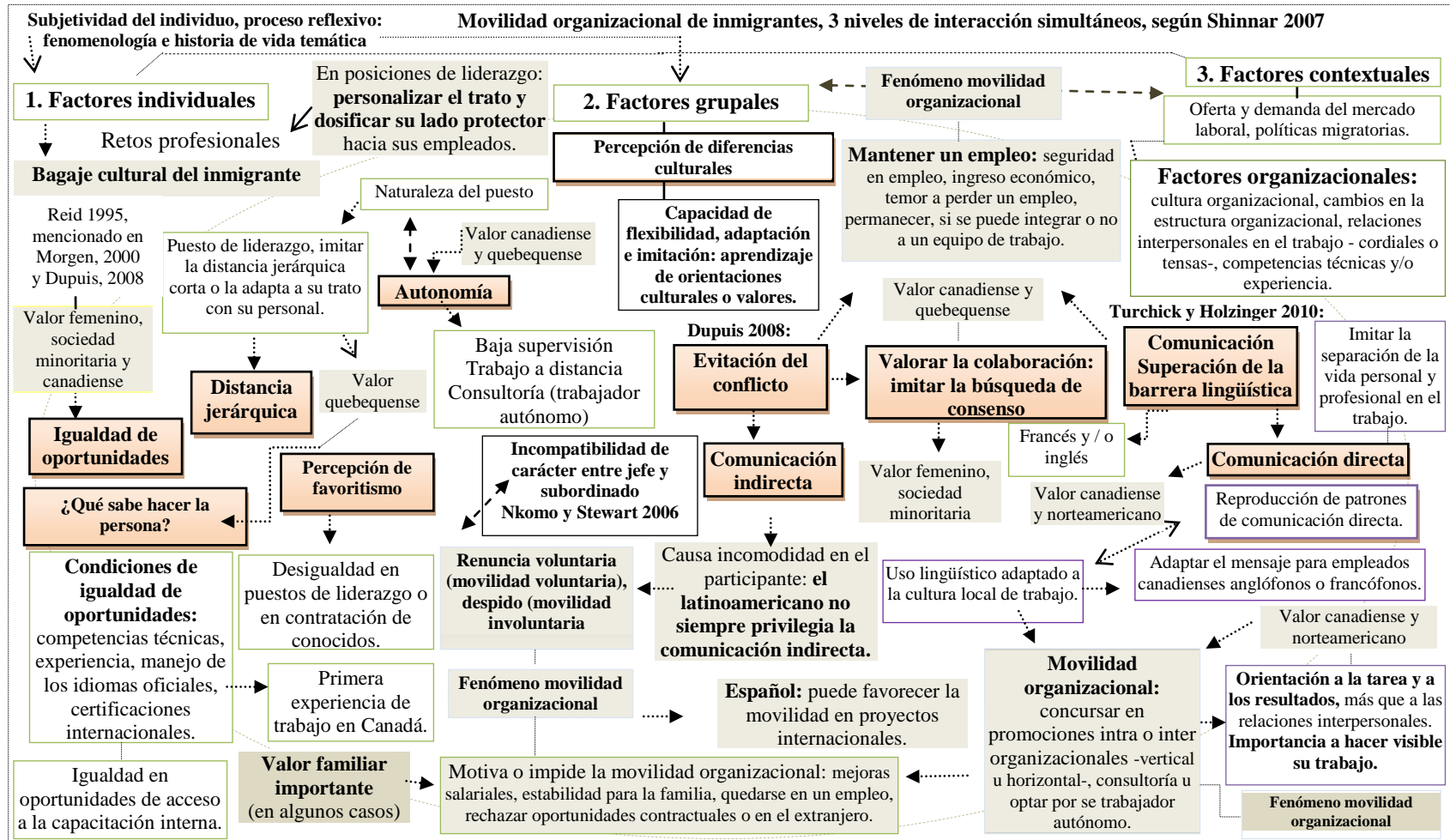
Además se describe cómo el aprendizaje de las orientaciones culturales, en gran parte, se lleva a cabo de manera informal, aspecto que se aborda en la sección destinada a las unidades de análisis emergentes (o factores de movilidad significativos, que, como se explica en el capítulo anterior, son el resultado de las experiencias vividas por los individuos y que no estaban previstas con antelación en los ejes de análisis, pero que tienen un impacto en su movilidad organizacional). Cabe señalar, que algunas de estas unidades ya han sido abordadas por otros autores, como se constata en el planteamiento del problema y en el marco teórico, al presentar las barreras en empleo a las que se enfrentan inmigrantes calificados (Chicha y Charest, 2008, Rollin, 2011, Arcand y Dupuis 2007, el Comité de Adaptación de Mano de Obra de Personas Inmigrantes, 2007 y Fang, Zikic y Novicevic, 2009), así como cuando se

explican las barreras que enfrentan inmigrantes latinoamericanos profesionistas en Canadá (Turchick y Holzinger, 2010)

A continuación se presentan dos mapas conceptuales en las figuras 5.2 y 5.3, que explican la interrelación de los diferentes indicadores empíricos encontrados en el trabajo de campo y su vínculo con el marco teórico, lo que muestra cómo un fenómeno se conforma de una gama de elementos que cobran sentido para el individuo, lo que permite identificar los matices culturales y su vínculo con la movilidad organizacional, como es el caso de la figura 5.2; mientras que la figura 5.3 muestra el vínculo entre la capacitación formal de la cultura de trabajo quebequense y las unidades de análisis emergentes, que pueden tener un impacto en dicha movilidad.

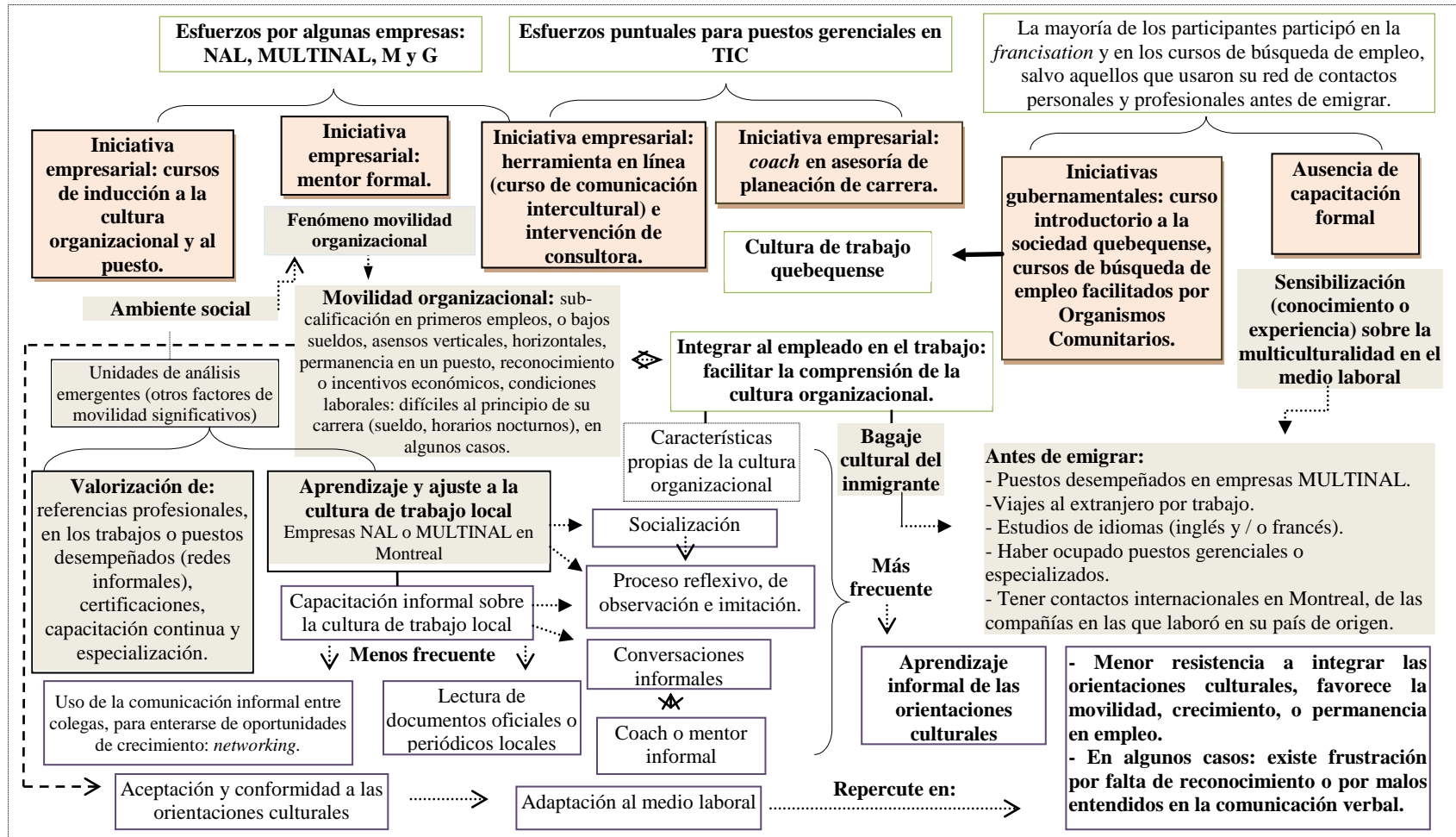
La interacción entre las fechas y conceptos, ayudan a comprender la manera en que el inmigrante de origen latinoamericano aprende o integra las orientaciones culturales (norteamericanas, canadienses y/o quebequenses) y la percepción que tiene de éstas.

Figura 5.2. Aprendizaje de orientaciones culturales y su impacto en la movilidad organizacional del inmigrante



Fuente: Creación propia (2013), inspirada en el marco teórico y el trabajo de campo.

Figura 5.3. Capacitación formal de la cultura de trabajo quebequense y unidades de análisis emergentes



Fuente: Creación propia (2013), inspirada en el marco teórico y el trabajo de campo.

Particularmente se observa al centro de la figura 5.2, que dentro de los factores grupales, se sitúan los factores ligados a la comunicación intercultural, similitudes y diferencias culturales que llevan al inmigrante a efectuar ajustes culturales, considerando los matices en la percepción cultural y la importancia a las relaciones interpersonales en el trabajo, que puede sobrepasar los aspectos culturales, como lo sostiene Nkomo y Stewart (2006). A esto se puede agregar como se observa en la figura 5.2, la manera en que cada persona interpreta los mensajes que le son enviados a través de la comunicación directa, indirecta y cómo los integra a su bagaje cultural.

Además, la personalidad de cada participante, su experiencia y su capacidad para poder manejar su proceso de transición de carrera (Pluchart, 2011), contribuyen en la manera en la que describieron su movilidad organizacional. Recuérdese que la transición de carrera es un proceso de aclimatación y re-aprendizaje para que la persona vuelva a ser eficiente en el nuevo puesto a ocupar, (Pluchart, 2011), lo que se vincula directamente a procesos cognitivos (conocimientos tácitos y explícitos del individuo), y a su esfera emocional; por lo que es esencial tomar en cuenta que la progresión en las trayectorias profesionales de los participantes, es paulatina, en este sentido, el aprendizaje de la cultura de trabajo quebequense, también es paulatino.

En la figura 5.2 se observa lo sustentado en el marco teórico en cuanto al aprendizaje intercultural, en el que se señala que los inmigrantes toman consciencia de sus orientaciones culturales al confrontarse con normas diferentes, ya que deben vivir con dos tipos de orientaciones (las propias y las de la sociedad en la que están), en este caso los individuos deben ampliar la gama de sus comportamientos y de sus hábitos para englobar ambas orientaciones (Demorgon y Molz, 1996, mencionado en Guillert, 2001).

Por otra parte, se observa que no siempre lo escrito por los autores es la regla para todas las personas que están inmersas en la cultura de trabajo quebequense. Por ejemplo, el valor de la igualdad de oportunidades que busca desarrollar la cultura de trabajo quebequense (Dupuis, 2008), no siempre se cumple en la vida cotidiana en el ámbito laboral, y concretamente, para esta tesis, en la promoción en empleo, según lo señalaron algunos participantes del estudio, al haber vivido o percibido el favoritismo, lo que invita a las empresas a reflexionar y desarrollar mecanismos más objetivos que permitan al individuo de origen inmigrante tener más acceso a la igualdad de oportunidades y con ello a incrementar su movilidad organizacional.

En ambas figuras, se encuentran también otros factores que favorecen su inserción y movilidad en empleo como: el uso del español en proyectos internacionales, contar con contactos profesionales en Montreal o en las compañías multinacionales en las que trabajaron en su país de origen; combinado a los factores organizacionales que pudieron repercutir en dichos casos, hablar inglés antes de emigrar, entre otros. Sin embargo, el no hablar francés, puede obstaculizar dicha inserción y movilidad al inicio de sus trayectorias profesionales.

Nótese en la figura 5.3 que la capacitación formal sobre la cultura organizacional y sobre la cultura de trabajo quebequense pueden tener un impacto en la persona, pues esto les ayuda a comprender mejor su entorno, sin dejar de lado su propio bagaje cultural, como se constata a través de sus relatos. También sobresalen las unidades de análisis emergentes (o factores de movilidad significativos): valorización a las redes informales, certificaciones internacionales e importancia a la capacitación continua, como elementos que favorecen su movilidad en empleo.

Además como se señala en ambas figuras, el aprendizaje de las orientaciones culturales se da en un ambiente social que implica un proceso de socialización a través del cual, el individuo integra este aprendizaje, que puede repercutir en su movilidad organizacional, en el sentido de que la persona puede sentirse cómoda o incomoda y decidir renunciar, o buscar la permanencia en un empleo, si se siente bien en un ambiente de trabajo y con las condiciones de trabajo con las que cuente.

A continuación se presentan las respuestas textuales recabadas en las entrevistas, el texto que sobresale en sus relatos facilita la lectura selectiva de la descripción de los fenómenos o situaciones vividas por los participantes, lo que permite poner en relieve el uso de la fenomenología y en algunos casos, se resaltan aspectos cronológicos, como lo exige la investigación narrativa y específicamente la historia de vida temática; en resumen ambas metodologías permiten observar el fenómeno en cuanto a su textura y estructura (Creswell, 2007).

### ***5.1.1. Autonomía***

La autonomía la obtiene el participante conforme adquiere más experiencia de trabajo en Montreal, a la par de mejorar la comunicación verbal en el idioma oficial de Quebec (francés) o en ambos idiomas oficiales de Canadá (inglés y francés), lo que propicia que la persona sea más autónoma y que por tanto pueda tener movilidad en empleo, ya que la autonomía es una orientación cultural valorada en el ámbito laboral quebequense, por canadienses francófonos y anglófonos (Lorrain, mencionado en Gasse y Amours, 1993, mencionado en Dupuis, 2008).

Al demostrar su autonomía, el participante puede mantenerse en un empleo. No obstante, la autonomía para algunos participantes, puede ser un aspecto difícil de

imitar o integrar como es esperado por sus jefes o colegas, esto hace que puedan percibir, en algunos casos, a la autonomía como una falta de línea directriz (diferencia cultural), dado que en los países de América Latina, al dar más importancia a la distancia jerárquica grande, el subordinado puede tender a esperar las instrucciones de su jefe (Hofstede, 1997), a diferencia de la cultura de negocios quebequense (Dupuis, 2008), en la que la distancia jerárquica corta, propicia la autonomía individual. En este sentido, el inmigrante requiere tiempo para adaptarse a dicha diferencia cultural, aunque esto no quiere decir que no sea una persona autónoma, sino que al venir de una cultura de trabajo más jerárquica, puede esperar que su superior le indique la línea directriz, como se observa a continuación.

- Indicador empírico: baja supervisión.

**“En Montreal me faltaba autonomía al principio, cuando recién llegué, porque me faltaba experiencia, ya tenía experiencia, pero el tema era el idioma, no tenía autonomía porque no me expresaba bien, no entendía lo que me estaban diciendo,** tenía que preguntar dos o tres veces, con el tiempo aprendí a preguntar veinte veces si era necesario y sin importar que le moleste, pero para saber que lo que yo estoy haciendo está bien” (Participante 18, ARG).

“Para mí era importante mostrar cierta seguridad, poder desenvolverme, **mostrarme autónomo, sino pierdes creatividad**” (Participante 1, MEX).

**“Al principio lo encontré bastante desorientador porque no me sentía como que estaba siendo supervisada ni dirigida por nadie,** pero al poco tiempo me di cuenta que lo que cuenta es que tú estés haciendo tu trabajo, uses la técnica que quieras, respetes las reglas de la organización que te contrata, y des resultados. **Al principio me tomó un poco de tiempo el adaptarme, porque necesitaba una línea directiva, trabajando con los chicos del departamento aprendí mucho de su experiencia, les hacía preguntas, los observaba en sus clases y empecé a adaptarme a la cultura, a la manera de aprender de ellos. [...]. La autonomía la vine a encontrar acá, en tanto que maestra de informática. Y como inmigrante, hasta haces más porque te quieres quedar con el trabajo,** o por querer demostrarle al jefe que puedes sacar adelante el trabajo” (Participante 7, MEX).

**“Durante estos 2 años ha sido difícil la adaptación porque la autonomía es muy marcada acá, en Latinoamérica o Panamá siempre se respeta mucho la jerarquía. Aquí en Canadá es muy diferente porque se espera mucho la autonomía de las personas,** por ejemplo: preguntaba a los superiores como era el seguimiento y donde informar las tareas y la respuesta era que sí tenía un problema les informara, pero sino, que siguiera con lo mío” (Participante 2, PAN).

**“En mi trabajo actual, con mi supervisor me siento y él no espera que yo hable con él todos los días,** él me deja hacer mis cosas, tenemos nuestra reunión semanal y pregunta cómo están yendo los proyectos, si necesito algo de él voy y le digo o le pido ayuda, si no hablas con él en todo un mes no va a pasar absolutamente nada, mejor porque eso quiere decir que tú estás haciendo tu trabajo” (Participante 9, MEX).



**“Si se abre un puesto donde se requiera ser autónoma o que seas abierta al consenso y tú eres autónoma entonces te va a favorecer”** (Participante 4, PER).

**“En cuanto a mis promociones, yo cambié de empresa y siempre me reconocieron la autonomía y las competencias técnicas”** (Participante 19, ARG).

No se puede generalizar que la autonomía es menor en el país de origen, pues puede formar parte de su bagaje cultural, lo que facilita su integración a la cultura de trabajo quebequense. Véase el ejemplo del participante 10, BRA y del participante 16, MEX. Aunque también, la capacidad de adaptación a una cultura de trabajo depende de la cultura organizacional en la que trabaje el individuo, de su tamaño, sector, si es multinacional o nacional (Hofstede 1997), y de la manera en que la empresa facilite el aprendizaje de su cultura (Deal y Kennedy, 1985, Skennar, 2009 y Urbiola 2009).

- Indicador empírico: baja supervisión (aprendida como bagaje cultural, experiencia previa).

**“En México, la autonomía la tenía porque aprendía rápido lo que tenía que hacer, lo que estábamos viendo en cuanto a informática, no hacía preguntas básicas, al contrario trataba de dar resultados, si tenía que hacer ciertas tareas las hacía”** (Participante 1, MEX).

**“La autonomía tiene un rol muy importante porque donde yo trabajo siempre hay que trabajar de manera autónoma y al mismo tiempo cuando trabajamos en equipo somos muy autónomos, hay que buscar las soluciones para resolver un problema, tanto en Brasil como en Canadá”** (Participante 10, BRA).

- Indicador empírico: trabajo a distancia.

**“En ambos lugares, Argentina y Canadá, me he desenvuelto con bastante autonomía, por lo menos en los últimos 10 años, cuando uno es *junior* la autonomía es menor porque tienes jefes que te siguen más de cerca; en los últimos 10 años he sido jefe”** (Participante 19, ARG).

**“La flexibilidad de trabajar en casa es una confianza que depositan los líderes y no están constantemente supervisando el trabajo, esa es mi experiencia en la empresa X (sector: telecomunicaciones y servicios conexos, NAL, G)”** (Participante 2, PAN).

Dado que el participante 16, MEX, trabajó en una compañía multinacional en su país de origen, en Montreal aplica la misma filosofía de orientación a resultados, y hace uso de la autonomía, lo que le ayuda, entre otros factores, a conservar su puesto actual, como Líder de Servicio:

**“La autonomía como la capacidad de tomar decisiones, yo siento que la autonomía es igual en México que en Montreal, porque esperaban ciertos resultados de mí, me daban**

cierto nivel de decisión. Cuando era supervisor en México en la empresa X (sector: tecnologías de la información, tamaño: G, MULTINAL), tenía que cumplir un horario y ahora no, por el puesto que manejo, **ahora tengo autonomía en cuanto a mi horario**, pero nunca apago el celular, **pero la autonomía es igual aquí como en México, rara vez aceptaba una responsabilidad para la cual no tenía la autonomía de ejercerla**” (Participante 16, MEX).

### 5.1.2. Comunicación en los idiomas oficiales de Canadá

A la luz de las tablas descriptivas sobre la trayectoria profesional de cada participante, expuestas en el capítulo anterior y como se indica al inicio de este capítulo, se observa la inversión en tiempo que hicieron la mayoría los participantes en estudiar francés, doce de diecinueve participantes indicaron dicha inversión en tiempo, ya sea en su país de origen, en inmersiones de idiomas en el extranjero (inglés y/o francés) o al llegar a Montreal. Es importante señalar este factor, ya que como se observa en las entrevistas, *el no dominar el francés o inglés en sus primeros empleos (para ocho de diecinueve participantes, casi la mitad de la muestra)*, constituye una barrera de comunicación que disminuye sus posibilidades de obtener un empleo o de tener movilidad; aunque una vez superara la barrera lingüística la integración en empleo y movilidad profesional se dan más fácilmente (Turchick y Holzinger, 2010).

- Indicador empírico: barrera lingüística.

“Tenía que comunicarme con los colegas en inglés, es una empresa anglófona y en ese momento no tenía el inglés tan desarrollado [...], el problema era cuando el teléfono sonaba, nuestro trabajo era técnico, pero de vez cuando sonaba el teléfono. Ahí es cuando puedes pasar como alguien que no tiene experiencia o sentido común, es simplemente que no tienes la capacidad lingüística para tomar toda la información. Después cambié a X empresa (sector: telecomunicaciones, tamaño: grande), ahí se trabajaba en francés, fue volver a empezar en cuanto al idioma, pero el trabajo como analista de redes ya lo dominaba.” (Participante 1, MEX).

“En Montreal tienes que conocer los dos idiomas, sino hablas los dos bien y eres capaz no solo de hablar y de entender, sino de hacer documentos, **tienes que saber redactar en los dos idiomas y si uno de los dos lo tienes cojo tus oportunidades disminuyen muchísimo, es algo que hay que tener muy claro**” (Participante 5, MEX).

“Hay otro miedo que uno tiene cuando llega, **que es el lenguaje, ese era mi miedo número uno, el hablar y las caras que te hace la gente cuando no entiende nada uno,** [...] por teléfono era una tensión terrible”. (Participante 6, ARG).

“Hubo un CV que llevé en mano propia a una compañía que se encuentra a un lado del metro Longueuil y recuerdo la cara de la muchacha o sea mi francés mocho si quieres y cuando le dije que llevaba mi CV para aplicar para un puesto, me miró con una mirada medio extraña e

**inmediatamente supe que no me iban a llamar, en fin.** Hice mi curso de *francisation* y mi curso de búsqueda de empleo” (Participante 7, MEX).

**“Pienso que un factor importante es el idioma, porque no podía ser tan proactivo, quizás en algunos momentos llegué a ser reactivo”** (Participante 16, MEX).

Dentro de la cultura de negocios quebequense, se observa que no solo el idioma del francés o del inglés es importante para integrarse o encontrar un empleo, sino la manera de comunicarse en las entrevistas de selección y en la redacción del curriculum vitae.

Indicador empírico: barrera lingüística.

**“En Canadá lo que quieren es asegurarse que hables bien y escribes, para que puedas comunicarte, en Canadá no han dudado de mis competencias como informático, sino que dudan que como inmigrante no me pueda comunicar”** (Participante 17, origen MEX).

“Según yo, empecé a buscar trabajo, pero no tenía las herramientas necesarias para hacerlo, empezando por el francés, después por el formato del CV. Luego inicié a ver lo de los cursos de francés de tiempo completo, **empecé a conocer otros casos, por ejemplo del trabajo por debajo del agua, las personas que eran de mi área que estaban en una situación similar tenían ciertos problemas de integración al trabajo, ya sea por el idioma o por la estructura de las entrevistas, porque no sabíamos cómo eran las preguntas y cómo contestar.** Eran casos en común con otros inmigrantes que eran de mi área, por la falta de información” (Participante 17, origen MEX).

- Indicador empírico: barrera lingüística y primera experiencia de trabajo en Canadá.

**“El inglés lo hablaba pero a nivel bueno de Argentina, cuando llegas acá es un nivel como tarzán, muy poco, el nivel es muy bajo.** Empecé a hacer cursos de francés en los cursos que ofrece el Ministerio de Inmigración de Quebec. **Era difícil conseguir el trabajo porque no tenía experiencia ni el idioma”** (Participante 18, origen ARG).

“Cuando acabas de llegar, tienes mucha desventaja, porque cuando acudes a buscar trabajo lo primero que te preguntan es si tienes experiencia en Norteamérica, en tu área de trabajo y lo otro el idioma que manejas, obviamente si estamos aprendiendo o reforzando el idioma y nos toca hacer competencia para un puesto con una persona que es de aquí, que habla perfecto el francés o inglés, los empleadores le van a dar preferencia a esa persona, porque no va a tener dificultad para comunicarse, es una desventaja para los inmigrantes y una ventaja para el nacional” (Participante 2, origen PAN).

Al emigrar, la mayoría de participantes han participado en la *francisation*, mientras que otros tomaron cursos para perfeccionar el idioma por su cuenta por parte de sus empresas (caso del participante 14, DOM, quien fue transferido de la misma compañía en su país de origen a las oficinas con sede en Montreal).

El bilingüismo en Montreal es esencial en algunos casos, como lo indica la Oficina Quebequense de la Lengua Francesa (OQLF), (2012, mencionado en Bourgault-Côté, 2012), pues precisa que es necesario cuando se trata de atender a clientes anglófonos, con sede Montreal o en Estados Unidos, en la interacción con colegas anglófonos y francés con colegas francófonos o con clientes locales. Al dominar ambos idiomas el inmigrante puede experimentar más movilidad, ya que puede trabajar en proyectos con clientes anglófonos y francófonos. La percepción de algunos participantes puede mostrar que el inglés puede ser más valorado en puestos de TIC que el francés, de acuerdo a su propia experiencia vivida: nueve participantes han indicado la importancia de superar la barrera lingüística, para tener desarrollo profesional.

- Indicador empírico: superación de la barrera lingüística.

“Como Gerente de Servicios Técnicos también con gente a mi cargo, en la primera compañía con la que trabajé era anglófona, pero el cliente con el que trabajé era francófono, entonces trabajé en inglés y francés” (Participante 9, MEX).

“En mi primer empleo (sector: público, provincial, tamaño: grande) **trabajé en francés y para las otras tres empresas en inglés** (sectores varios: proveedor de servicios y reclutamiento en las tecnologías de la información y de comunicación, tamaño: P, Correo, P a nivel local, MULTINAL, Transporte y servicios conexos, G, NAL)” (Participante 12, VEN).

“**En la Delegación de Quebec te dicen que estudies francés aunque la vida de los que trabajan en tecnologías se desarrolle en inglés**, el francés está bien, pero la vida se hace en inglés, **si tú eres de sistemas y no hablas inglés vas delimitar tu campo de desarrollo**” (Participante 16, MEX).

“**Trabajo el 99 por ciento del tiempo en inglés porque el cliente da servicio al gobierno americano, uso el francés muy de vez en cuando**, cuando hay algún problema en Montreal y **me topo con la gente de servicio que es francófona y quieren hablar francés. En mi puesto anterior hablaba más en francés**, cuando era supervisor de *Call Center* y director de *Help Desk*, o de Soporte Técnico” (Participante 16, MEX).

“**Estoy en X empresa** (sector: gestión de fidelidad, servicio al cliente en programas de viajeros. G, NAL) **desde noviembre de 2011. La mayoría de mis trabajos han sido en francés, aquí es mucho en inglés**, hasta ahora he mejorado mucho el francés con los años, cuando llegué era mejor mi inglés que mi francés, he mejorado porque todo el tiempo estaba en ambiente francófono, escuchaba y repetía lo que decían, no me molestaba que me corrigieran al contrario lo agradecía para mejorar” (Participante 19, ARG).

“**Habíamos empezado a ir con un agente del empleo del Centro Local de Empleo que me dijo: ok, tu experiencia es como maestra, te apoyo para que te vayas a tu curso de francés**, pero sigue buscando trabajo” (Participante 7, MEX).

“En enero 2008 fui a presentarme con el equipo de la escuela que me contrató el *Cégep*, (equivalente a preparatoria), tomé el material que yo iba a enseñar, **fue una sensación**

**bastante pesada primero por mi francés, tenía veintidós alumnos quebequenses [...]. En abril fue mi evaluación había unos puntos a mejorar, nada grave, me hicieron una segunda evaluación y me dijeron: perfecto, te quedas, en el siguiente curso escolar ya me dieron más horas de clases”** (Participante 7, MEX).

**“Con el tiempo desarrollé el inglés y comencé a tomar más confianza. Evidentemente al principio tuve muchos problemas por el idioma inglés que no manejaba, ahora ya lo entiendo más, lo manejo y me puedo expresar”** (Participante 1, MEX).

**“Ahora mi francés está desarrollado, tengo conferencias telefónicas, *meetings* y nos entendemos, nos hacemos chistes, no hay problema en la comunicación, me ha tomado tiempo. Tuve que desarrollar mi forma de expresar ideas correctamente en un medio de trabajo para explicar necesidades”** (Participante 1, MEX).

**“Si hablas bien los dos idiomas las puertas se van a abrir. Porque aquí en Montreal hay que ser bilingüe, me han tocado empresas donde predomina un idioma o el otro. Trabajé en un proyecto de un organismo del sector público, ahí el 100% es en francés, después para otra multinacional en el sector de aeronáutica, grande y para otra grande en el sector de ingeniería, en ambas, en los proyectos que participé, incluso mis jefes y compañeros son exclusivamente anglófonos y en algunos casos, son comunicaciones internacionales por lo que hay que escribir todo en inglés”.** (Participante 5, MEX).

**“Y encontré una muy buena oportunidad de trabajo, como Analista de Sistemas, en una empresa (sector: proveedores en soluciones tecnológicas y de consultoría, tamaño: G y MULTINAL), ahí hablaba inglés, francés o español, había gente de todas las partes del mundo”** (Participante 6, ARG).

**“Lo que me ha ayudado a tener movilidad son las certificaciones, la continuidad de prepararse y actualizarse. Los idiomas, el hablar el francés y el inglés”** (Participante 18, origen ARG).

**“Cuando comencé a ir a la Universidad aquí, para hacer el certificado [...], las cosas positivas es que pude practicar el francés, tenía que hacer presentaciones ante un grupo, me empecé a desbloquear, durante este periodo estudié algunas cosas de programación en *Java*”** (Participante 16, MEX).

**“Una parte importante fue el lenguaje y obtener el primer trabajo, cuando lo obtienes te empiezas a dar cuenta que puedes empezar a tener otras oportunidades”** (Participante 16, MEX).

En otros casos, aunque el participante no domina perfectamente los dos idiomas, puede encontrar un empleo en TIC al corto tiempo de haber emigrado, dado la experiencia o las competencias técnicas adquiridas en su país de origen, aunque el salario sea inferior, como es el caso del participante 10, BRA:

**“Cuando llegué a Montreal en 2008, no hablaba bien el inglés ni el francés, pero quería tener más experiencia de la que ya tenía y empecé a trabajar en el mismo puesto que desempeñaba en Brasil, como Analista, Desarrollador y Programador en sistemas, después de 2 semanas de haber llegado encontré un trabajo en donde el salario era bajo, pero ya estaba trabajando en lo mío, donde ya tenía experiencia”** (Participante 10, BRA).

**“Para otros inmigrantes, que veo ahora en mi trabajo actual, no es una barrera el idioma lo están haciendo, aunque medio se les entienda lo que dicen, en francés, para mí el encontrar el trabajo era haber tenido mejor dominado el idioma francés e inglés”** (Participante 17, MEX).

La comprensión de los patrones culturales que se comunican, no solo a nivel de vocabulario técnico, sino de interrelación social en el trabajo, es un factor esencial para que el participante se adapte al ambiente de trabajo (Adler y Graham 1998, mencionado en Irrmann, 2008, Barmeyer, 2007, D'Iribarne, 2004). Por ejemplo, al entender los comportamientos o actitudes valorados en la manera de comunicarse, el participante puede orientar su carrera hacia una combinación de negocios y aspectos técnicos, lo que puede repercutir en su movilidad, o bien se puede preparar para concursar por una vacante interna y ponerse él mismo el reto de cambiar de una lengua a otra en la entrevista de selección, ante un comité evaluador, lo que denota su confianza en sí mismo.

- Indicador empírico: uso lingüístico adaptado a la cultura local.

**“Una de mis barreras para ser Analista de Negocios, la primera es el dominio del idioma, inglés o francés, no sólo del vocabulario, sino en cómo vender la idea y cómo interpretar lo que te están diciendo para retroalimentar al cliente, al final del día tú tienes que tener una solución, tienes que tener un conocimiento del negocio y una parte de conocimiento técnico”** (Participante 17, MEX).

**“Cuando llegué a Montreal no sólo era hacer el trabajo a nivel informático sino comprender. En México era programador y aquí mi primer trabajo fue como analista de redes, no tenía experiencia en eso, no sabía de lo que se trataba, era algo nuevo en otro idioma”** (Participante 1, MEX).

**“Al iniciar la presentación que preparé para concursar para una promoción interna, para el puesto de Líder de Aseguramiento de Calidad, un puesto de líder de equipo, les dije que me disculparan si llegaba a meter una palabra en francés, porque no era correcto, la chica de Recursos Humanos me dijo como una exigencia que la hiciera en francés, les comenté que la había preparado en inglés, la Directora me dijo que hiciera la presentación en el idioma que me sintiera cómodo, hice una presentación clara y pausada. Después comí con la persona de Recursos Humanos quien me dijo: estuviste impecable en tu inglés, sabemos que no eres una persona fuerte en inglés, a veces no te entendemos lo que quieres decir, ya sea por la pronunciación o por la forma que estás diciendo tus ideas, pero la presentación la hiciste impecable”** (Participante 17, MEX).

### ***5.1.3. Comunicación con superiores o colegas***

En el caso del participante 10, BRA, la comunicación con sus jefes, es percibida como abierta y con un interés particular en su desarrollo de carrera, por lo que él puede

sentirse bien y decidir quedarse en dicha empresa, por tanto este estilo de comunicación puede favorecer la retención del empleado.

- Indicador empírico: comunicación verbal.

La comunicación con los superiores es muy abierta tanto en Brasil como en Canadá, soy afortunado de tener esa comunicación abierta con ellos. **Aquí en Montreal mi gerente me pregunta si estoy satisfecho, si quiero cambiar de tareas, si va con mi formación profesional, son muy abiertos a escuchar y puedo decir que necesito**” (Participante 10, BRA).

En el siguiente ejemplo se muestran diversos factores de la cultura de negocios local que interactúan: la comunicación indirecta, la búsqueda de consenso y el evitar el conflicto (Dupuis, 2000, 2008), estos elementos se mezclan a través de comportamientos no directos, que confunden al participante, lo que repercute en que se sienta inseguro en el puesto ocupado.

- Indicador empírico: comunicación indirecta verbal.

**“En Montreal he sentido cierto nivel de inseguridad al estar en un puesto, en el sentido de que en Argentina te llevas bien o te llevas mal y aquí no es tan evidente, o sea tú puedes pensar que te llevas bien y la persona, tu compañero o jefe, no está conforme, nunca me queda claro, porque puede que tu jefe está hablando mal de ti, después va, te saluda, te hace charla, parece que fuera tu amigo, si tiene un problema contigo no te lo va a decir, se lo va a decir a tu jefe. Un claro ejemplo es con las reuniones que teníamos en Toronto, las conferencias de aprobación. Una vez, al principio que no tenía tanta experiencia, ahora ya no lo hago, le hablé y le dije a un colega: escúchame... por qué le dices al jefe eso si lo puedes hablar conmigo y resolverlo. Mi compañero se sorprendió porque en su cultura no existía el hablar directo”** (Participante 19, ARG).

La distancia cultural en el comportamiento no verbal, puede afectar la movilidad del individuo, ya que puede rechazar ocupar puestos gerenciales, como lo es en el caso del participante 19, ARG, por el esfuerzo que le puede generar decodificar los comportamientos no verbales de otra cultura que no es la suya:

**“A mí me ofrecieron ser jefe en la empresa Y (sector: servicios y productos financieros, tamaño: G, MULTINAL) en el área de desarrollo pero les dije que no puedo ser jefe acá, en Montreal, es demasiada la diferencia cultural, no acepté porque no puedo ser jefe de gente que su cara no me expresa nada, que no sé qué piensa, no conozco su lenguaje corporal, no los puedo dirigir porque es demasiada la distancia”** (Participante 19, ARG).

A diferencia del ejemplo anterior, el participante 9, MEX, tiene alrededor de cuarenta personas a su cargo, en una empresa multinacional norteamericana de TIC, y muestra una adaptación a la cultura de negocios norteamericana (Johnson 1998, mencionado en Dupuis, 2008, Harris y Moran, 1996), en lo que respecta a su capacidad de transmitir la cultura de productividad (orientación a la tarea y por ende la orientación a resultados), al mismo tiempo de ajustar su estilo de trabajo a la sociedad quebequense.

- Indicador empírico: comunicación (orientación a la tarea y orientado a resultados).

“Montreal es un mercado de trabajo muy dinámico, es un mercado lleno de jóvenes, **así se trabaja**, [...] y ahí es donde tú empiezas a tratar, como un Gerente, de administrar a la gente y de darles las cosas que los van a mantener interesados, por ejemplo dejarlos trabajar desde su casa, pero fijas tus objetivos, para mí la verdad es que eso ya no es importante, si trabajan dos horas, pero hacen lo que yo necesito que hagan, para mí está bien, **es rasgo cultural, eso fue lo que me costó más trabajo, el adaptarme a cómo se ve toda la dinámica de la sociedad de Montreal**” (Participante 9, MEX).

- Indicador empírico: Comunicación (se valora el español en ciertos puestos).

“En la segunda empresa donde estuve (sector: diseño de sistemas computacionales y servicios relativos. Tamaño: M, NAL), **entré por el curriculum, por mi nivel técnico y por la experiencia adquirida en Canadá, me valió que hablaba español, francés e inglés**, aunque el puesto no tenía que ver con seguridad informática. Era Consejero de Aplicación” (Participante 1, MEX).

“Por ejemplo yo empecé trabajando en la empresa donde estoy actualmente (sector: tecnologías de la Información, tamaño: G y MULTINAL). En una cuenta local, después empecé a viajar a Toronto, **mi siguiente cuenta incluyó viajar a México, luego trabajé entre Montreal y Toronto, y luego empecé a viajar a Argentina**, pero es muy desgastante, me estoy recuperando de viajar tanto **y tomando el tiempo para capacitarme para obtener certificaciones de la compañía**” (Participante 9, MEX).

#### *5.1.4. Comunicación informal con colegas: separación del trabajo de la vida personal*

El inmigrante latinoamericano puede sentirse incómodo al no poder hacer amigos en el trabajo, como lo hacía en su país de origen (parte de su bagaje cultural), ya que en Montreal, se observa una separación marcada entre la vida personal y profesional en



las relaciones interpersonales en el trabajo. Esta orientación cultural puede estar influida por la cultura nacional canadiense, anglófona, así como por la influencia de la cultura de negocios norteamericana (Dupuis, 2000), como se explica en el marco teórico. Sin embargo, no se puede generalizar este comportamiento, pues con el paso del tiempo el inmigrante también puede generar lazos de confianza con colegas o jefes canadienses y sobrepasar los límites profesionales, o bien, depende de la personalidad de un jefe, si es canadiense francófono o de otro origen étnico, puede propiciar un acercamiento en las relaciones interpersonales con el empleado latinoamericano.

Ahora bien, se observa que si el inmigrante no sabe manejar dicha diferencia o aceptarla tal y como es, esto lo puede llevar a sentirse mal y a renunciar a un empleo, pero si él aprende a adaptarse a esta diferencia cultural se puede integrar más fácilmente a la cultura de trabajo local:

“El *québécois* más que aprender o conocer de las culturas diferentes, las juzga, eso hace que no pueda haber una aproximación, una amistad real, es muy difícil. **Por ejemplo: si un inmigrante va a una empresa con la intención de hacer amigos se lleva una gran decepción y si no puede manejar esa decepción eventualmente se frustra o se deprime, lo terminan por correr o termina por renunciar. En Canadá cuando vas a trabajar vas a trabajar y no hay expectativas de hacer amigos, sino están fuera de lugar**” (Participante 1, MEX).

“**La comunicación se basa en algo netamente profesional, sólo se habla de trabajo, es muy sana y buena la comunicación, si quieres hablar de otra cosa en el almuerzo, aquí lo veo muy poco**, uno tiene que romper el hielo siempre para que de verdad se dé otro tipo de comunicaciones, ese tipo de comunicación oral con tus compañeros de trabajo, con tu supervisor y la gente que ves todos los días, es más estricta, he pasado por cuatro empresas y ya me acostumbré a eso, es igual con superiores que con colegas” (Participante 12, VEN).

“**Aquí en Montreal paso el 90% del tiempo arreglando problemas técnicos y 10% haciendo *networking* con otra gente**, pero jamás hablo de política. Cuando hablo de *networking* me refiero a colaborar con amigos y charlar con ellos sobre qué están haciendo, cómo se mueven dentro de la empresa, cómo la gente crece, qué puestos están disponibles, cómo la gente se diversifica” (Participante 15, VEN).

Véase en la figura 5.4 que señala cómo el individuo puede oscilar en una gama de comportamientos que le permiten integrarse en un empleo, o que pueden propiciar su cambio de un trabajo a otro.

Figura 5.4. Falta de adaptación a la diferencia cultural, causa de renuncia a un empleo



El inmigrante latinoamericano, al ocupar una posición de liderazgo puede reproducir su patrón cultural de personalizar las relaciones, dosificar su actitud de líder protector hacia sus subordinados (Kras, 1991, Grabinsky, 1994, mencionado en Cisneros y Genin, 2008) y al mismo tiempo buscar la eficiencia de sus equipos de trabajo. Esto favorece que el participante 16, MEX, se mantenga en el puesto de gerente, o bien que se pueda sentir cómodo con el trato familiar o cordial en una empresa, caso del participante 19, ARG:

**“Cuando tengo empleados me gusta saber qué pasa en sus vidas, pero aquí no está tan bien percibido, en México le das una palmada a alguien en la espalda y no pasa nada, pero me hice más su amigo para poder abrir un poco la comunicación y cada vez que hacían un buen trabajo me las ingeniaba para recompensarlos, me fui involucrando, era uno más del equipo y así me fui ganando su confianza y que me aceptaran. Particularmente en el ambiente de *Call Center* o *Help Desk* es muy de cultura clan, tienes que ganarte tu lugar, no puedes llegar por dedazo”** (Participante 16, MEX).

**“En la empresa Z (sector: concepción de sistemas informáticos y servicios conexos. Tamaño: P, NAL, quebequense), la comunicación era fluida hablábamos todo el tiempo con el director de la división, teníamos reuniones, desayunos informales, cuando salí de la empresa quiso verme para charlar conmigo, parecía una familia, era el Director debajo de él estaba mi Jefe que era Jefe de Desarrollo”** (Participante 19, origen ARG).

El Participante 17, MEX, reconoce la importancia del aprendizaje informal en las interacciones humanas con su jefa o colegas, por lo que *el factor de socialización*

en el trabajo es un factor esencial en la movilidad organizacional del individuo (Schein, 1971, referido por Drudi, 2000, Welch, 2006):

**“Las ocasiones para aprender de la forma de trabajo se dan siempre, pero la directora de la empresa Y (sector: servicios de programación y de computación, tamaño: M, NAL) fue clave, desde el primer día que comimos juntos, fue en la comida de bienvenida, ella empezó a hablar de cosas personales. Me dio confianza el conocerla más como persona, a partir de eso dije que ella era una buena *manager*, porque se estaba preocupando del lado personal. Me ha dado buen aprendizaje ella”** (Participante 17, MEX).

### ***5.1.5. Consenso y/o evitar el conflicto***

Como se explica en el marco teórico, a nivel estructural, Quebec es una sociedad minoritaria, con valores propios a este tipo de sociedades, como lo son los países nórdicos. Por tanto, los valores que privilegia son: el diálogo, el acomodamiento, el compromiso y la búsqueda del consenso (Dupuis, 2000, 2008); para dicho autor estos valores tienden a perdurar. Buscar el consenso, lleva a valorar la actitud de evitar el conflicto y a tender a comunicarse de manera indirecta, aunque esta orientación no se puede generalizar, recuérdese que el canadiense anglófono tiende a ser más directo que el canadiense francófono, aunque ambos valoran la colaboración y evitar el conflicto (Harris y Moran, 1996). A la luz de esta orientación cultural que caracteriza a la sociedad quebequense, el inmigrante constata la importancia del consenso y hace adaptaciones en su forma de interactuar en las reuniones de equipo, ya que ello puede repercutir en que se mantenga en una posición de liderazgo o que continúe en un empleo.

Tanto la comunicación indirecta, como la búsqueda del consenso y la evitación del conflicto fueron percibidas como elementos importantes por doce de diez y nueve participantes, aunque no siempre los hace sentirse cómodos estos tipos de comportamiento, o bien no logran decodificar lo dicho entre líneas. Por ejemplo, como jefe, el participante 5, MEX, tendió a reproducir su comportamiento autoritario, lo que

se desprende de su bagaje cultural, ya que proviene de la cultura mexicana, en la que la distancia jerárquica es más grande (Hofstede, 1980 y 1991, mencionado en Cisneros y Genin, 2008). Aunque a través de una conversación con la directora del proyecto, ella le hace ver de manera explícita, que el consenso en Quebec es importante y que como jefe se valora que tome en cuenta las opiniones de los demás. El participante logró ajustarse al consenso para lograr su permanencia en un puesto de liderazgo.

- Indicador empírico: toma de decisiones en las reuniones.

“En mis primeros puestos como Gerente en Montreal, cuando expresaba mi opinión yo estaba con la idea que al decirlo con una posición de autoridad iba a ser aceptado, simplemente por ese hecho, que iba a haber un mayor peso en mis argumentos por la autoridad y me daba cuenta de que no, me daba cuenta porque me seguían debatiendo, porque en ocasiones yo me sentía incómodo y en una ocasión, al principio, de forma independiente, la directora del proyecto me llamó a parte y me dijo que se notaba que estaba incómodo cuando personas de nivel jerárquico bajo confrontaban la opinión de un Gerente. Entonces me dijo que así no funcionaba acá, **explícitamente me lo dijeron a pesar de que yo sabía que se daba, pero me nacía esa actitud autoritaria que muchas veces se tiene. Fue un proceso de aprendizaje, fue rápido, fue en una sola ocasión pero se dio**” (Participante 5, origen MEX).

También se observa que en sus primeros puestos sin personal a su cargo en Montreal, el participante 5, MEX, no se mostraba participativo, pues como parte de su bagaje cultural, aprendió a esperar que las decisiones las tomará el jefe, pero al decirle en una reunión de trabajo que su opinión es importante, se dio cuenta de la importancia del consenso:

“Cuando tuve que empezar como programador, al inicio, que empecé la carrera desde abajo, pedían mi opinión y yo estaba muchas veces hablando poco, participando poco, me decían **¿por qué no participas? sabemos que puedes participar y que puedes aportar con tus conocimientos y tu experiencia**, entonces te das cuenta que realmente les importa la participación de todo el equipo” (Participante 5, MEX).

“Es muy valorado de que uno no se ponga a luchar por una idea de forma estricta a extremo, **hay que ver una propuesta más y puede haber otras mejores** y entre todos vamos a decidir cuál es la mejor” (Participante 5, MEX).

“En la empresa en la que estoy actualmente, empresa Y, concursé para una promoción, participaron personas nuevas, para mi creo que fue importante tener un año ya en el trabajo, el criterio principal fue una presentación del cómo veías tú al líder de equipo, porque el líder de equipo iba a contribuir a una mejora en la organización, y en por qué tú eras el candidato ideal para este puesto, **la presentación sobre cómo te ves como líder, se hizo a un Comité de Selección; conformado por personal interno de mi área y de Recursos Humanos**” (Participante 17, origen MEX).

En el ejemplo siguiente, se observa la no resolución de conflicto o la falta de confrontación directa entre el participante 17, MEX y su nuevo jefe. Este conflicto se hubiera podido resolver cuando las dos partes están dispuestas al diálogo, para aclarar lo que el jefe espera del empleado y lo que éste puede dar, lo que se traduce como movilidad no voluntaria, ya que es despedido de la empresa.

- Indicador empírico: despido, sin aclarar el conflicto.

**“En Montreal no pelee mi punto cuando me despidieron de la empresa X (sector: Sistemas computacionales y servicios de diseño, pequeña, canadiense, quebequense), tenía argumentos, no estaba a gusto, no estaba motivado, era un hecho que el cambio de jefe me impacto, porque cuando yo le pregunté qué esperaba de mí, yo veía que esa era la forma de resolver el conflicto, que se generó por el impacto que generó el cambio, pero no se pudo manejar porque no me contestó,** no estaba interesado, no había pensado en mí y yo creo que nunca se tomó el tiempo para decirme cómo íbamos a hacer las cosas, simplemente me dejaba y se adaptaba a las cosas en la medida que está avanzando el proyecto. **No fui capaz de resolver ese conflicto, lo traté de manejar bien al principio, pero se fue degradando la situación hasta que fallé, no fui diplomático en mis respuestas, no di argumento, porque no estaba motivado, al final de cuentas ya no me importó, el conflicto inició por la falta de interés de mi jefe [...] y luego él trajo a alguien de fuera de la empresa. Es hasta hoy en día que me van a dar la oportunidad como Líder de Equipo de empezar a tomar decisiones, pero eso no quiere decir que mi idea sea la que se vaya a quedar, como líder de equipo voy a ver las ideas de los demás y voy a decidir si una persona lo va a desarrollar sola o en equipo”** (Participante 17, origen MEX).

La percepción de un mal ambiente de trabajo, traducido en actitudes negativas (por ejemplo, tener compañeros agresivos indirectamente, a través de la comunicación vía correo electrónico), puede llevar al inmigrante a cambiar de trabajo, aunque se salga de su campo de especialización y estar dispuesto a aceptar un salario inferior.

Cabe señalar que también evitar el conflicto, puede ser parte del bagaje cultural del inmigrante de origen latinoamericano (Boiral 2005) (Hall, 1984, mencionado en Boiral, 2005.), quien puede preferir no enfrentar a su jefe o colega directamente, (caso del participante 1, MEX), pues privilegia la armonía en las relaciones interpersonales (Flores et al. 2011).

También el conflicto se puede deber a la incompatibilidad de caracteres entre el empleado y su jefe inmediato, como lo muestra el participante 6, ARG en su primer empleo en Montreal y lo sustenta Nkomo y Stewart (2006), al explicar que en investigaciones hechas sobre la gestión de la diversidad cultural en Estados Unidos, uno de los factores cruciales en la retención o la movilidad de una persona de origen inmigrante, es la relación directa, que ésta pueda tener con su supervisor inmediato, noción explicada en el marco teórico.

- Indicador empírico: renunciar a un puesto para evitar resolver el conflicto.

**“Si para ti, en un momento dado, acabar con el conflicto es cambiar de empleo, lo harás.** En la empresa X (sector de telecomunicaciones y servicios conexos, tamaño: G, NAL), **el ambiente estaba muy malo para mí, son percepciones. En esta compañía no tuve conflictos directamente,** fue por correo electrónico, la manera de contestarte, **pero la actitud de mis compañeros era bastante negativa y agresiva,** no había un equipo, había puras individualidades. **Y para mí, más que pelearme con el ambiente fue buscarme otro empleo.** Así fue, como me fui a trabajar a Y empresa (sector: diseño de sistemas computacionales y servicios conexos, tamaño: M, NAL), como consejero técnico” (Participante 1, origen MEX).

El participante 18, ARG manifiesta un conflicto con su jefe (al igual que el Participante 17, MEX quien vivió un conflicto dada la falta de comunicación directa con su jefe inmediato). Además el participante 19, ARG denota haber vivido la confrontación directa de un conflicto en su país de origen, mientras que en Montreal ha experimentado la evitación del conflicto y la comunicación indirecta. Por tanto se concluye que *no siempre el latinoamericano privilegia la comunicación indirecta,* como lo sustentan algunos autores.

- Indicador empírico: renunciar a un puesto, para evitar resolver el conflicto.

“Tenía un superior que era de difícil carácter, un jefe que tenía en la empresa Y (sector: seguros de vida, tamaño: G, MULTINAL). Trataba de embaucarte o embolsarte, tenías que ser muy hábil para decir hice esto e hice el otro, si hubo algo mal lo corrijo, pero no me diga que no lo hice, trataba de cambiarte, es la peor de las trampas que pueden hacerte. Yo trataba de ir al frente y decirle lo que había hecho sin importar si se enojaba, con respeto, nunca gritando, una vez tuve un problema, pero porque yo ya me quería ir de la empresa, estaba mal hecho el trabajo y reaccioné mal, **me levante de una reunión y me fui,** mis compañeros hicieron el perseguimiento, el perseguimiento es que te mandan un mail diciendo

que tengas cuidado, una advertencia, que decía: atención si usted recibe esta recomendación es porque el siguiente paso es que lo van a echar de la empresa. **Yo estaba enojado porque me daban trabajo en la vieja tecnología cuando me habían prometido otro trabajo. Después pensé que tenía que ser más inteligente, estar tranquilo e ir a buscar trabajo e irme de la empresa,** de esta forma no me iba mal ni me echaban, **contestaba lo que tenía que contestar pero tranquilo, trate de tomarlo fríamente no tan emotivamente**” (Participante 18, ARG).

**“Hay una diferencia importante en el sentido de que en Argentina la relación es más directa, uno puede expresarse más sinceramente ya sea con tu jefe o con los que están abajo. Si hay un conflicto la forma de dimitirlo es más directa”** (Participante 19, origen ARG).

“En Montreal no hay un nivel de franqueza en las relaciones personales en las empresas, es una cosa cultural general. **A mí me tocó en la empresa Y** (sector: Servicios y productos financieros, tamaño: G MULTINAL), **yo trabajaba con gente en Toronto, redactaba una especificación técnica, si ellos no estaban de acuerdo teníamos una conferencia de aprobación del documento, en la conferencia nadie decía nada, no había una crítica, después me enteraba por atrás que le hablaban al jefe y el jefe en vez de decírmelo directo hacia un montón de piruetas,** al final yo me enteraba de esta forma y la conferencia era precisamente organizada para revisar el documento, era el lugar para hacer la crítica y no la hacían. **La situación no se resolvía, yo resolví por irme de la empresa**” (Participante 19, ARG).

Al trabajar desde la casa, el participante 1, MEX, percibe que los riesgos de entrar en conflicto disminuyen:

- Indicador empírico: aislamiento (trabajo a distancia), para evitar el conflicto.

“Donde trabajo hoy en día Empresa Z (sector: telecomunicaciones, tamaño: G, NAL), el estilo de trabajo, aunque se trabaja en equipo, es que podemos **trabajar desde la casa, eso es una de las grandes ventajas** que no había en las dos anteriores compañías en las que trabajé. Cuando **tú trabajas desde casa, tú haces tus cosas y no tienes que convivir con otras personas, eso disminuye el riesgo de conflictos**” (Participante 1, origen MEX).

Para evitar conflictos el inmigrante puede elegir ser consultor, esto le permite tener un trato directo con el cliente y reducir las posibilidades de tener un conflicto, según lo que cree el participante y dicho desde su propia perspectiva, en el momento de la entrevista:

- Indicador empírico: ser consultor para evitar conflictos:

**“Lo que generó el conflicto fue que la decisión que yo tomé, la tomé con mi propia visión que era muchísimo más reducida que la de él, que es el Arquitecto de Sistemas, y que sabía a dónde quiere ir con el sistema, entonces como yo no lo sé, la decisión que yo tomé puede ser costosa para el sistema,** pero esa es su culpa, entonces uno toma la decisión y piensa que le van a pegar con una caña en la cabeza, porque seguramente quiere otra cosa, entonces cuando uno lo hace está siempre mal. **No confrontaba porque mi francés era malísimo, discutiendo en otro idioma las palabras ni salen, hacía lo que tenía que hacer porque si no, no hacía nada. Acá, como consultor, como no he tenido gente a cargo es una**

**gran liberación, normalmente como consultor uno tiene mucho más contacto con el cliente directo”** (Participante 6, ARG).

- Indicador empírico: temor a perder el empleo.

“En mi caso tuve una confrontación con un compañero quebequense, donde decidí hacer el proyecto lo más rápido que se pudiera, **ya que no deseaba confrontarlo porque tenía las de perder, ya que no era mi idioma el francés y no encontraba las palabras para poder responder adecuadamente, yo era nuevo en la empresa y él tenía una relación más cercana con el superior** ya que llevaba 10 años en la empresa” (Participante 2, PAN).

Observación: fuera de la entrevista, el participante 2, PAN, expresó que además de ser nuevo en la empresa y como estrategia para no perder el empleo, prefirió evitar el conflicto que afrontarlo directamente.

El participante 16, MEX, señala que sigue trabajando con la misma compañía con la que trabajaba en México, por su mérito, desempeño y también por las buenas relaciones con el jefe inmediato, lo que, como parte de su bagaje cultural latinoamericano, se puede interpretar como el hecho de valorar *“un suave trato interpersonal”* (Ogliastri, McMillen, Altschul et al., 2009, p. 29-30), así como el no ser conflictivo, véase como lo describe a continuación.

- Indicador empírico: buenas relaciones interpersonales y evitación del conflicto.

**“Mi experiencia es un poco sesgada porque mi organización sigue siendo la misma, en Montreal y en México, porque siempre las promociones fueron en base a meritos, tanto en México como en Canadá y también tiene que ver qué tanta relación tengas en ambos lados. Si tú eres igual de capaz, pero tienes una mejor relación con el que va a ser el jefe, eso cuenta. Para las promociones se valora el merito y el desenvolvimiento profesional y no ser conflictivo”** (Participante 16, MEX).

### ***5.1.6. Igualdad de oportunidades***

Recuérdese que Reid (1995, mencionado en Morgen, 2000), identifica que la búsqueda de igualdad es un valor esencial que comparte la mayoría de canadienses, como sociedad, igualmente Dupuis (2008), identifica que es un valor esencial de la cultura de negocios quebequense. Por otra parte, Su y Lessard (1998, mencionado en Dupuis 2008), llevaron a cabo una encuesta para ejecutivos canadienses francófonos en cuatro



grandes empresas de Quebec y encontraron que el valor de la feminidad está ligado, por ejemplo a la igualdad, rasgo que corresponde más a sociedades minoritarias, por lo que en teoría, se busca generar dicha igualdad en la cultura de trabajo quebequense; aunque en algunas ocasiones el inmigrante percibe el favoritismo como se describe en páginas posteriores. A continuación en la primera parte se presentan las afirmaciones sobre la igualdad de oportunidades en vínculo a su movilidad, (trece de diez y nueve participantes la han tenido o percibido) y posteriormente se describen los casos en los que los participantes perciben o han vivido la desigualdad de oportunidades (seis de diez y nueve participantes, la han experimentado o percibido). Por ejemplo, en algunas ocasiones, en un empleo viven la igualdad de oportunidades y en otro no, o la falta de ésta la ven en otros colegas de trabajo, por lo que cuantificar las percepciones no se aplica en el contexto de esta investigación que es cualitativa.

En su trabajo actual, el participante 1, MEX, percibe que si hay igualdad de oportunidades y que ésta se da por competencias, no se siente discriminado al no ser considerado para un puesto que no tiene que ver con su perfil. En el caso del participante 6, ARG, también considera que existe la igualdad de oportunidades por competencias técnicas, al ser contratado en su primer empleo en Montreal por dichas competencias, ya que sin conocerlo físicamente, lo contrataron a distancia y llegó con trabajo a Montreal, por lo que afirma que si hay igualdad de oportunidades para la persona. Aunque para el participante 17, MEX, la entrevista de selección para postular en un puesto en Montreal, es importante, la química que se genere con el entrevistador, lo es igualmente, como es el caso del participante 1, MEX.

La orientación a resultados, como un rasgo de la cultura de trabajo local, puede ser un requisito para poder generar la igualdad de oportunidades para ser elegido y ocupar un puesto determinado, como lo expresan los participantes: 17, MEX, y el 18, ARG. El participante 16, MEX, considera que la igualdad de oportunidades se da de manera diferente en su país de origen que en Montreal, en México, por ejemplo, él dice que cuenta saber de qué Universidad proviene el individuo para darle un empleo; en tanto que en Montreal, depende de los resultados que se den, y por lo que sabe hacer la persona.

Otras orientaciones culturales que se valoran para percibir la igualdad de oportunidades, son: la actitud de la persona, el estar abierto y dispuesto a aprender, generar el consenso o la no discrepancia en el trabajo. El Participante 17, MEX, valora y reconoce la igualdad de oportunidades que tuvo al concursar para el puesto de Líder de Equipo, contrario al favoritismo que mostró el jefe que tuvo en la primera empresa en la que trabajó, al traer a alguien que conocía para sustituirlo, como se menciona en su argumento que dio en el apartado sobre la evitación del conflicto y la comunicación directa. A continuación se presentan las afirmaciones textuales de los participantes, que dan sustento a la percepción de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

- Indicador empírico: inclusión, participación en promociones internas.

“En la empresa que trabajo hoy en día (sector: telecomunicaciones, tamaño: G, NAL) una vez que tú aplicas, la persona ve tu curriculum, si tu curriculum corresponde a lo que buscan te hacen una entrevista y ya. Una vez apliqué a un puesto que no tenía nada que ver con seguridad de redes, simplemente me contestaron que no. **No lo tomé como algo personal o discriminatorio, porque en primera el puesto no tenía nada que ver con lo que estaba haciendo**” (Participante 1, origen MEX).

“**Además por ejemplo, en mi primer trabajo en Montreal, que lo obtuve haciendo una entrevista a distancia**, un tipo que está en Argentina que ni lo conoces ni le has visto la cara y **le das chance y el contrato ya por email que haya más igualdad que en Argentina eso es imposible, allá tienes que ir y hablar con la persona, tener dos o tres entrevistas y caerle**

bien a la persona, eso es de acá nada más eso en Argentina no funciona así” (Participante 6, ARG).

“En el colegio que trabajo actualmente, hay un equipo de cincuenta o sesenta maestros, a parte de mi, hay otro inmigrante francés, después de mi contrataron a una chica chilena, a otros dos franceses, hay un argelino. **De lo que he visto, creo que si hay igualdad de oportunidades porque el puesto está abierto, aplicas y si tienes experiencia, sabes hacer el trabajo, es mentira que no quieran inmigrantes**” (Participante 7, MEX).

“**Al menos en la compañía donde yo trabajo** (sector: tecnologías de la información, tamaño: G, MULTINAL) **si existe igualdad, todo lo que hablan de diversidad**, tanto de género, nacionalidad, todo lo respetan, no se detienen en nada, puedes ver que hay personas transgénero que trabajan aquí y no les dicen nada, homosexuales o lesbianas y tampoco nadie dice nada, eso no se considera para una promoción, **con que des resultados es lo que realmente importa**” (Participante 9, MEX).

“**En Montreal hay igualdad de oportunidades, la evaluación es netamente al perfil que solicitan, en mi equipo han contratado de todas las regiones del mundo**, de todos los tamaños, de todos los colores, de todas las religiones, **lo que importa es que tengan el nivel técnico que se requiere para el puesto y que estén dispuestos a aprender, lo que se haga de la vida personal a nivel político o religioso es nuestro asunto, mientras no haya discrepancia laboral**” (Participante 15, VEN).

“**Como latino no hay discriminación, si tienes la experiencia y dominas el lenguaje para comunicarte, te dan el trabajo**” (Participante 12, VEN).

“**En Montreal la igualdad de oportunidades se da por lo que realmente sabes hacer**, en Canadá las oportunidades se basan en tu curriculum, es lo que te da el puesto. **En Canadá no influye de que universidad vienes, como lo es mi país de origen**” (Participante 16, MEX).

“En Montreal me ha costado trabajo demostrar cosas y ahora en esta posición de Líder de Equipo de Aseguramiento de Calidad, **pienso que si tengo la igualdad de oportunidades, por que entré a un concurso para un puesto y los del grupo que concursaron eran de Quebec o inmigrantes**” (Participante 17, MEX).

“**Siento que estoy en una condición donde me van a tomar en cuenta igual por lo que he hecho aquí en Montreal**. Puedo decir en general que si hay igualdad, porque en mi caso si la hay” (Participante 17, MEX).

“**La igualdad de oportunidades se ha dado con las evaluaciones** y ahora que participé para el nuevo puesto, ellos lanzaron la convocatoria, yo sabía que había gente con 15 años de experiencia en esto, para mi eran fuertes candidatos a quedarse con el puesto, no todos aplicaron, **nos dieron la oportunidad a todos, la oportunidad era abierta, nos aceptaron, nos dieron su apoyo, nos escucharon**, nos evaluaron tres tipos diferentes de personas (Recursos Humanos, dos Directores de área con diferentes perfiles), **es un claro ejemplo de la igualdad de oportunidades**” (Participante 17, MEX).

“**Tenemos la capacidad de desarrollar el rol de igual forma que un nacional, podemos proyectarnos mejor dentro de la empresa y nos ayuda a tener una mayor movilidad horizontal, cambiando de un puesto a otro o de equipo de trabajo, o verticalmente**” (Participante 2, PAN).

- Indicador empírico: movilidad organizacional por competencias, personalidad y / o experiencia profesional.

“**Yo he tenido igualdad de oportunidades por lo que percibo**, veía las interacciones con mis jefes, mis directores, no he sentido que haya sido discriminado porque venía de otro país o porque hablaba otro idioma, **lo que veía es que si yo hacía bien mi trabajo iba a tener mi recompensa e iba a tener la misma igualdad que otros para cuando se abriera un puesto para hacer Project Manager** o un puesto más alto que el que tenía, seguro iba a tener la oportunidad” (Participante 18, ARG).

El participante puede percibir la igualdad de oportunidades, en el hecho de poder capacitarse en Montreal, en base al presupuesto destinado para este fin, y no en base a distinciones de rangos jerárquicos para acceder a cierta capacitación:

**“Las oportunidades se dan para todos, solo tenemos que pedir esa oportunidad,** por ejemplo, el que te paguen o no una capacitación, no depende de los rasgos culturales, del género, de si tienes mayor o menor tiempo en Canadá, **si hay presupuesto en la empresa puedes pedirlo, por ejemplo si quieres asistir a un curso solo tienes que pedirlo y si todavía hay presupuesto, lo autorizan, no como en Perú, que les dan la capacitación más a los que ocupan un puesto de jefe”** (Participante 4, PER).

**“Si te desempeñas bien puedes moverte de departamento, en la empresa en la que trabajé** (sector: correo, tamaño: P a nivel local, G MULTINAL) había oportunidades de mejorarte técnicamente en capacitaciones internas que podías hacer, las oportunidades son iguales respecto al proyecto y el puesto que he tenido” (Participante 12, VEN).

En resumen, como varios participantes lo mencionan, la igualdad de oportunidades la han vivido como el hecho de que valoran lo que saben hacer (enfoque práctico, que privilegia la cultura de negocios quebequense, Dupuis, 2008), como se observa en la figura 5.2 al inicio de este capítulo. Ésta se debe además a: sus competencias técnicas, experiencia acumulada en Montreal, el hablar uno de los dos idiomas oficiales de Canadá (inglés y/o francés, lo cual depende de la empresa en la que trabajen). Lo anterior, les permite concursar para promociones, ya sea al interior de una organización, como es el caso de los participantes 18, ARG, 15, VEN, 8, VEN y 2 PAN, o para tener movilidad inter-organizacional como es el caso de los participantes 4 PER, 1 MEX y 12 VEN.

#### *Promociones en el trabajo*

La participante 8 VEN, percibe que en su caso, la igualdad de oportunidades se ha debido a su desempeño y resultados, lo que le generó promociones en el trabajo, así como *el hecho de hacer notar su trabajo, es decir, hacerlo visible*, para ser promovida.

La orientación a resultados y el darlos a conocer, es un rasgo de la cultura de negocios local, que si es imitado por el inmigrante, le puede ayudar a tener movilidad,

al respecto, ocho participantes de diez y nueve comparten que hay igualdad de oportunidades: los participante 3, MEX, 4, PER, 5 MEX, 9 MEX, 12 VEN y 17 MEX.

- Indicador empírico: ascensos (a nivel horizontal o vertical).

**“Aquí en Montreal, las oportunidades han sido más rápidas, porque aquí he hecho en tres años lo que me costó allá diez años o algo así, simplemente con mi trabajo y haciendo un poquito más, aquí yo lo tengo que resaltar y en Venezuela lo veían, no tenía que estar haciendo tanto énfasis en lo que hacía, aquí sino hablas no hay oportunidad. Aquí si hay igualdad, en mi experiencia, en la empresa en la que ahora estoy** (sector: transporte, tamaño: G, NAL), a pesar de que somos mucha gente de otros países y diferentes regiones de Canadá, hay políticas, no hay discriminación ni por raza, ni lengua ni nada, entonces todo el mundo tiene las mismas oportunidades (Participante 8, VEN).

**“Una de las cosas más importantes es la habilidad de comunicación como ser extrovertido, darse a conocer si quieres un puesto superior, aplicar en el momento adecuado, ya sea en México como en Canadá.** (Participante 3, MEX).

**“Sí una persona es tímida si no sabe comunicarse, si no interactúa es muy difícil que te vayan a promover en Perú o Montreal.** En mi caso no era muy sociable en Perú y aquí en Montreal soy un poquito más sociable, porque ahora soy más madura y tengo más confianza en mí” (Participante 4, PER).

**“En Montreal no pesa quienes sean tus conocidos, sino quien seas, tu trabajo, tu experiencia y tu determinación realmente pagan en Canadá”** (Participante 5, MEX).

“En mi trabajo actual (sector: tecnologías de la información, tamaño: G, MULTINAL) las promociones se dan en base a las necesidades, si hay una posición y si tus evaluaciones de desempeño lo justifican te pueden dar la oportunidad, **volverte un Senior o pasarte a una cuenta más complicada o si hay un proyecto que es muy complicado y necesitan sacarlo rápido te piden ayuda y tú tomas la oportunidad, porque sabes que eso te va a ayudar”** (Participante 9, MEX).

“Cuáles fueron tus objetivos trazados y si los cumpliste o no, alcanzaste o no o si sobrepasaste, [...] **Existen formularios de lo que piensas hacer en un año y al final de ese año se evalúa si cumpliste los objetivos trazados en el papel, aquí no es tan evidente el hecho de la amistad, como en Venezuela”** (Participante 12, VEN).

**“Aquí debes de dar a conocer tu nombre, y tu nombre lo das a conocer en base a resultados, proyectos que se terminan a tiempo, situaciones críticas que se solucionan”** (Participante 9, MEX).

**“Yo creo que también la forma en que me desarrollé al concursar para una promoción interna, fue un criterio para que me quedara con el puesto y tal vez otro punto fue ir a buscar que es lo que hay allá fuera, investigar lo que hay en metodologías, lo que es mi certificación”** (Participante 17, MEX).

En el ejemplo siguiente, la movilidad se debe a otros factores y no solo al aprendizaje de la cultura de negocios local, tales como: la personalidad, las competencias técnicas o la experiencia acumulada, así como las oportunidades que existen en la organización:

**“Ha habido el incentivo tanto moral como económico, de hecho lo puedes ver en las promociones que te digo, cada año yo he tenido una promoción desde que entré a esta empresa** (sector: transporte, tamaño: G, NAL), **inclusive el aumento a nivel salarial ha sido vertiginoso, [...]. Ya a los tres años soy líder, cuando yo llegué en la primera revisión de**

**los objetivos, de cómo te ves de aquí a tres, cinco o diez años y a dónde quieres llegar porque te preparan en la carrera,** cosa que sólo lo viví en una empresa en Venezuela, (tamaño: G y MULTINAL)” (Participante 8, VEN).

**“Aquí te ponen a trabajar para el cargo y después te dan el cargo,** en Venezuela es al revés, te dan el cargo porque ya saben que lo puedes hacer y luego hacías la funciones del cargo, **aquí estás como a prueba un año, y entras en el proceso de promoción y ya te lo dan**” (Participante 8, VEN).

**“El siguiente puesto es el Nivel 4 “Expert”, que prácticamente lo estoy haciendo desde abril de este año, pero la filosofía es: te damos las responsabilidades primero y si lo haces bien durante esos seis meses o un año obtienes el nivel”** (Participante 15, VEN).

La promoción es experimentada por el participante 10, BRA como el cambio de un trabajo a otro, en el que incrementa su sueldo y el ambiente de trabajo es más personalizado, según lo describe en su relato. Dado su bagaje cultural brasileño que privilegia la proximidad en las relaciones interpersonales en el trabajo (Davel, Dantas y Vergara, 2008), más que la orientación a la tarea, el participante 10, BRA, no se siente cómodo en un ambiente donde la persona, pasa a un segundo término:

**“Cambié de la primera compañía a la segunda, porque el salario era mucho mejor y el ambiente de trabajo no era muy agradable en la primera, los empleados no éramos importantes para ellos, éramos un número. En el actual trabajo, nos tratan bien nos hacen ser importantes para la compañía, la gente es más abierta para escuchar, son más tranquilas, hay que trabajar, producir y ser eficiente, eso hace que reconozcan tu trabajo”** (Participante 10, BRA).

En el siguiente ejemplo se describe la progresión salarial, vinculada a la promoción inter-organizacional, en compañías quebequenses:

**“En octubre de 2002, casi un año después de haber llegado, entré a la empresa H (sector: financiero, tamaño: P, NAL, quebequense), para el puesto Entrada de Datos. No sólo entré yo sino que hice entrar a mi mujer, el hecho de haber entrado a la empresa me dio más tranquilidad, el sueldo era mínimo, 8 dólares la hora, era bajo, para nosotros era una entrada. [...] También hacía desarrollo, los dueños eran libaneses, son bastante ahorrativos, cuando cambié de empresa empecé a ganar 40 mil dólares al año por el desarrollo, con beneficios, incluidos los beneficios de seguro dental”** (Participante 18, ARG).

**“En la empresa F (sector: consultoría en soluciones tecnológicas, seguridad de la información, tamaño: M, NAL, quebequense), era un nuevo rubro para mi, estuve un año por contrato y después me ofrecieron quedarme permanente, no era mucho lo que me pagaban, pero la experiencia que estaba desarrollando era buena, el equipo era buena gente, amable, una de las cosas que uno mira, me quede de forma permanente por 60 mil al año. Estuve de 2009 a marzo de 2011”** (Participante 18, ARG).

Mientras que un participante crece verticalmente, hay otros participantes que deben aceptar horarios de trabajo nocturnos al inicio de sus trayectorias profesionales en Montreal, como es el caso de la participante 4, PER, y del participante 16 MEX:

**“Lo que ha originado mi movilidad han sido las condiciones de trabajo y los salarios.** El primer trabajo que conseguí en Montreal fue en octubre del 2007 de Analista Técnico (sector: servicio telefónico de atención a clientes, tamaño: G, MULTINAL), **daba soporte técnico por teléfono por 10 meses en el turno de la noche, de ahí los trabajos que tomé sucesivamente fueron para mejorar sueldo y las condiciones de vida**” (Participante 4, PER).

**“Finalmente me entrevistó a través de mi red de contactos de la empresa** (sector: proveedor de servicios de tecnología de la información y de profesionales, tamaño: G, MULTINAL) con alguien que era la Directora de Soporte Técnico de Teléfono, donde yo había hecho la transacción en Latinoamérica **y me ofrece que me vaya a trabajar con ella en un puesto de Supervisor de Call Center** para un cliente específico del sector telefónico en la noche, **trabajaba con horario europeo, entraba a las tres de la mañana a medio día, así es que con la experiencia en México empecé a resolver los problemas que habían,** estuve de octubre del 2007 a enero del 2008, **se abre un puesto de gerente de Help Desk** (soporte técnico), **aplico para el puesto y me lo dan,** estuve ahí hasta el 2010” (Participante 16, MEX).

Los factores organizacionales, personales y el contar con una certificación internacional, se combinan en la decisión de quedarse en un empleo negociando una mejora salarial:

“La Directora, me llamó a la casa y me dijo que ya había hablado con el Vicepresidente de mi área, **quien le dijo que podían pagarme 65 mil dólares anuales,** me dijo que lo pensara el fin de semana. El fin de semana decidí quedarme en la empresa Y (sector: servicios de programación y de computación, tamaño: M, NAL), **por la seguridad, estabilidad y el crecimiento profesional.** Hablé con el Vicepresidente, quien me dijo: nosotros te consideramos valioso en la empresa, para mí no habría ningún problema en los 65 mil anuales, yo le dije que la verdad yo necesitaba más, pero que quería agregar a esta fórmula una certificación que ustedes están ofreciendo que si la obtengo van a agregar 2 mil dólares más anuales al sueldo, me acerco a mis pretensiones, yo estoy dispuesto a trabajar, no nada más a estar pidiendo las cosas. El Vicepresidente me dijo: sí, sabemos que has trabajado duro” (Participante 17, origen MEX).

### **5.1.7. Percepción de favoritismo**

En Quebec, la igualdad de oportunidades se vincula a una distancia jerárquica corta (Dupuis, 2008). Sin embargo, en algunos casos los participantes perciben la falta de igualdad de oportunidades, como es el caso del participante 2, PAN, quien percibe que los inmigrantes recién llegados, no gozan de la misma igualdad de oportunidades que un canadiense anglófono o francófono en cuanto a puestos en TIC. También se

observa que algunos participantes consideran que hay preferencia por contratar a canadienses para puestos de toma de decisiones, como lo expresan los participantes: 6, ARG, 16, MEX, 18, ARG y 13 PER. Según la literatura consultada, el favoritismo para ocupar puestos de liderazgo se puede dar por la pertenencia a un grupo étnico mayoritario (Arcand S. y Dupuis J.P. 2007), lo que puede impedir que el inmigrante de origen latinoamericano no perciba la igualdad de oportunidades y por tanto no pueda experimentar fácilmente la movilidad a nivel vertical. Al respecto, el participante 16 MEX al igual que el participante 6, ARG, señalan que esos puestos son más para canadienses francófonos (quebequenses) nacidos en Canadá, que para un inmigrante, por lo que la igualdad de oportunidades se puede percibir como limitada y discriminatoria. Mientras que el participante 13, PER, percibe favoritismo por parte de su jefe italiano, quien contrata a los líderes de equipo, en su mayoría italianos. En tanto que en un ambiente de trabajo más anglófono, se puede percibir más igualdad de oportunidades, entendida ésta como el hecho de darle las mismas oportunidades a un inmigrante que a un canadiense, para avanzar en su carrera, como lo expresa el participante 16, MEX.

- Indicador empírico: percepción de desigualdad en puestos de liderazgo.

**“En Montreal no creo que haya igualdad de oportunidades porque se fijan en la amistad o cercanía que tienes con el jefe, en realidad eso puede suceder en todos lados, la diferencia es que en Canadá uno es nuevo, como eres nuevo nunca vas a ser amigo del jefe, podrías serlo después de algún tiempo. En la empresa en la que trabajé anteriormente, (sector: mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación, tamaño: M, MULTINAL) ocupando el puesto de: Ingeniero de integración de tecnología celular, se daba esta situación. Todo el mundo sabía que en lugar de escoger a alguien con la capacidad para el puesto escogían alguien apegado al jefe, era internamente para ocupar puestos mejores o ser promovido. Viene desde al ámbito cultural y racial, si es un italiano va a contratar a un italiano, al menos en esa empresa me tocó ver esa situación; todos los *team leaders* eran italianos, porque el jefe era italiano”** (Participante 13, PER).

**“Las oportunidades de igualdad se dan por igual para los emigrantes siempre y cuando tú tengas una buena comunicación del idioma, no podemos negar que no es nuestro idioma natal y que no hablamos los idiomas como lo habla un *québécois*, un francófono o**



anglófono, **también se toma en cuenta el desenvolvimiento de las persona, ya estando adentro de la empresa**” (Participante 2, PAN).

**“Hay más igualdad en los puestos que no necesiten manejo de personal, trabajos técnicos puros como el mío es mejor, porque no les interesa el sexo ni la edad que tengas, no les importa tu color de piel o tu grupo étnico para el trabajo técnico, pero cuando es toma de decisiones van a tender a lo local”** (Participante 6, ARG).

**“Yo veo aquí en Canadá hay ciertas limitantes por ser inmigrante, no esperes tener un puesto muy alto en ciertos corporativos, hay empresas francófonas que no tienen en sus rangos minorías visibles en sus rangos altos de vicepresidencias. Tú puedes percibirlo, que no te van a llamar a ciertos puestos porque no eres québécois.**

Yo creo que el ambiente anglófono es menos discriminatorio y tienes mayores oportunidades, pero si tú te vas a un medio totalmente francófono lo puedes ver, cuando yo trabajaba con anglófonos me dieron la misma oportunidad de igualdades” (Participante 16, MEX).

**“En Montreal si se da la igualdad de condiciones salvo por el hecho que ya mencionaba antes, el idioma, en la entrevista cuando recién llegaba iba una persona para el puesto con la misma experiencia que hablaba bien el francés, porque en ese momento mi francés no era bueno, yo estoy casi seguro que se lo daban a él. No era tan discriminatorio era más a nivel del entendimiento o porque se sentía identificado con el chico de Quebec”** (Participante 18, ARG).

Otra situación de favoritismo es la expresada por la participante 7, MEX, en donde ella observa preferencia por parte de su jefe al contratar a un colega que era su recomendado. Aunque éste al momento de ser evaluado por sus colegas en cuanto a su desempeño, no fue bien evaluado, por lo que su jefe inmediato lo despidió, lo que denota que no tuvo peso el hecho de ser solo un recomendado para quedarse en un puesto, hecho que la participante percibe como profesionalismo y ética por parte de su jefe, esto indica que no basta con ser recomendado, la persona tiene que demostrar sus competencias en el puesto:

**“El subdirector tenía un conocido, que era ingeniero en informática, y a fuerzas quería hacerlo entrar en el equipo, porque el jefe de sector, en ese año, tenía bastantes discusiones con el subdirector, entonces quería a fuerzas meter a su conocido, también francófono, para que de alguna manera poner un poco de presión al jefe de sector.** No nos gustó que nos impusieran al conocido como parte del equipo. Llegó el tiempo para evaluarlo, en su trabajo en equipo, el director me convocó para que le dijera cómo había trabajado, estaba bastante nerviosa, pues sabía que era un amigo de mi patrón, que yo la verdad no estaba a gusto trabajando con él, y le dije, le voy a ser sincera, no se está integrando al equipo. Hasta eso no, bastante profesional el subdirector, **sacó a su conocido del equipo”** (Participante 7, MEX).

El inmigrante puede percibir una desigualdad en cuanto al trato entre francófonos y anglófonos, aunque ambos sean canadienses, esto pudiera tener sus raíces, como se explica en el marco teórico, en la influencia histórica de la gestión de

negocios quebequense, en donde hoy en día, existe una cierta rivalidad entre ambos grupos, dado el dominio ejercido en algunas empresas por los ingleses, entre 1940 y 1970 (Dupuis, 2008).

En el trabajo de campo, se observa en un caso, que el robo de ideas y el no promover al participante como su jefe se lo había prometido, puede hacer que éste busque otra oportunidad de empleo, ya que no es reconocido por sus propuestas, en esta situación, el individuo percibe la falta de igualdad de oportunidades. Sin embargo, es importante ubicar dicha circunstancia en una problemática organizacional que describe la persona y no solo los matices culturales que intervienen en la interacción entre el participante y su jefe:

“En mi primer empleo (organización en el sector: comercio al mayoreo de libros, periódicos en Quebec, tamaño: M, NAL quebequense), **había constantemente conflictos, fue una frustración enorme estar trabajando para mi jefe, un fraude; estoy muy enojado con esta situación; durante todo el tiempo en el cual se veía la transición de la plataforma, como yo estaba realmente a cargo del diseño del sistema de información, él robaba las ideas las presentaba, pero él realmente sabía que yo estaba a cargo, entonces me prometía que me iba a dar la Gerencia de Sistemas cuando él se fuera a ser Director de Sistemas. Llegado el momento contrata un Gerente de Sistemas; más enojo de mi parte y contratan gente en sistemas.**

**Gente que dice que sabe y no sabe, gente que te hace hacer un reporte, que se lo tienes que dar a él, lo firma y lo pasa para arriba, gente que hace que le expliques una y otra vez, para después ir y poder hacer ver que él fue el que diseño, no esperaba encontrarme *chantas* aquí, es un término que describe a ese tipo de gente que no sabe nada, pero que logra encumbrarse en puestos, esperaba encontrarme gente seria, gente que suba por capacidad, así que me fui de ese empleo y ahora en mi nuevo empleo veo que si reconocen lo que yo propongo como Analista Programador”**(Participante 11, ARG).

#### **5.1.8. Distancia jerárquica**

Con respecto a la distancia jerárquica y su impacto con la movilidad organizacional del inmigrante, se observan muy pocos casos en los que la distancia jerárquica tiene un impacto en su movilidad, sin embargo, los participantes sí perciben que hay una diferencia cultural, al provenir de sociedades más estratificadas, en donde la distancia jerárquica es más grande, pero sus comentarios no responden necesariamente a la

pregunta central de investigación, por lo que a continuación se presentan únicamente los casos en los que si se observa un vínculo con su movilidad organizacional, con la retención en empleo en posiciones de liderazgo o con gente a su cargo, situaciones en las que tienden a ajustarse o a dosificar su lado autoritario o protector, que como jefes, aprendieron en sus culturas de trabajo antes de emigrar. Por ejemplo, el participante 16, MEX, *muestra flexibilidad en cuanto a su adaptación* para enviar sus mensajes a tres públicos diferentes: canadienses anglófonos, francófonos y otros (inmigrantes de diferentes orígenes étnicos). Con unos empleados utiliza una manera de comunicarse más directa y con otros es más autoritario, aprendió a adaptar su estilo de gestión o de administración de personal, considerando las diferencias culturales:

**“Como empleado y como jefe tienes que comunicar ciertas cosas, tienes que comunicar a los tres grupos (anglófonos, francófonos y los demás) y las personas lo perciben de diferentes maneras,** tenía unos empleados un rumano, una rusa y uno de Moldavia porque trabajaba en un departamento que proveía servicios en Alemán y con ellos era autoritario, no los dejaba debatir y les decía lo que tenían que hacer, eso lo aprendí con el tiempo, no me salió a la primera. Al canadiense les dices las cosas directas, como son, pero a los rusos en particular les gusta rebatir, ellos culturalmente están acostumbrados a que el jefe es alguien fuerte, yo no podía llegar a negociar con ellos” (Participante 16, origen MEX).

Para la participante 7, MEX, al demostrar respeto a la autoridad, (lo que se liga a la percepción de una distancia jerárquica grande, parte de su bagaje cultural descrita por Hofstede 1997), en cuanto al hecho de hablarle de usted a su jefe, puede, según ella, ser un factor que contribuye a su movilidad organizacional, aunado a su buen desempeño:

**“Para mí, forma parte de ser los patrones culturales de México, a mis jefes les hablo de usted,** mis compañeros *québécois* les hablan de tú al jefe, yo no puedo, **en cierta forma creo que eso me ayudó a que me dieran el puesto de jefe de sector, quiero pensar que toman en cuenta mis comentarios. Aún cuando hay discusión con el equipo de dirección, tratan de entender porque hago ese tipo de comentarios. [...] Me pidieron ser la jefa de departamento, pienso que por el desempeño demostrado y mi sentido de responsabilidad”** (Participante 7, MEX).

## 5.2. Bagaje cultural del inmigrante de origen latinoamericano

De acuerdo a las tablas descriptivas por trayectoria profesional de cada participante, que se presentan en el capítulo anterior, se puede identificar que algunos trabajaron tanto en compañías nacionales en su país de origen, como en multinacionales (la mayoría de ellas norteamericanas), lo que pudiera favorecer el aprendizaje de la cultura de gestión quebequense (en lo que se refiere a su influencia de la cultura de trabajo norteamericana), ya que están sensibilizados (a través de conocimientos y experiencias adquiridas) a reaccionar o a adaptarse hacia ciertas orientaciones culturales (Martínez, 2000, mencionado en Howell, DelaCerde, Martínez et al., 2007), como es el caso del participante 16, MEX, quien trae integrado en su bagaje cultural la noción de orientación de resultados:

**“En México mi movilidad siento que fue parte del destino y otra cuestión fue que conscientemente yo si me preparé, cuando me refiero a destino es que trabajé en empresas norteamericanas** (sector: proveedor de servicios en tecnología de la información) **que finalmente te enseñan una cultura de estructura organizacional que son muy orientados al estilo norteamericano de trabajar. En México el trabajo es muy competitivo, yo entregaba a base de resultados, te das cuenta de toda la competitividad que hay en México, te sirve para poder aplicarla aquí en Canadá,** el lidiar en tu país con los pocos recursos, con la ambigüedad, con la política, la grilla. México es una ciudad súper competitiva para trabajar, es duro abrirse paso, conservar tu empleo y dar resultados” (Participante 16, MEX).

El tener movilidad internacional previa a emigrar puede ser un factor que facilita el deseo de emigrar, y por consecuencia su proceso de integración a una nueva cultura, esto se observa en los participantes 2, PAN, 5, MEX, 8, VEN, 15 VEN, 16 MEX y 17 MEX:

**“Tuve la oportunidad cambiar de trabajo, porque tenían proyectos internacionales que me llevaron a cambiar de país,** porque la empresa tenía clientes en el área bancaria en diversos países de Latinoamérica y trabajando con ellos tuve la oportunidad de trabajar aproximadamente 8 meses en Guatemala y en algunos otros proyectos en Panamá. **El hecho de tener esa oportunidad y poder salir, me abrió más el espíritu o la necesidad por conocer y crear nuevas experiencias, me ayudó e inspiró a seguir creciendo en mi carrera”** (Participante 2, PAN).

“Se firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC), poco después se formó la Comisión de Cooperación Ambiental para Norteamérica, la sede esta aquí en Montreal, entonces estando en

Ecología tenía mucha relación con esta interacción que había entre Canadá, Estados Unidos y México, a partir del TLC, por lo que venía con frecuencia a Ottawa, a Montreal y a Washington. En el periodo de 1996 a 1999 venía tres ó cuatro veces al año a Montreal a realizar actividades de medio ambiente e informática, de bases de datos y de integración de información. **Todo esto fue importante para mi contacto con la ciudad de Montreal, con la provincia de Quebec y Ottawa y de ahí me entró el interés de eventualmente emigrar**” (Participante 5, MEX).

“Para cerrar bien las negociaciones con la compañía, que era nuestro cliente, mi empresa, donde yo trabajaba, **ofreció a cierto personal viajar a Texas y que terminará de dar soporte y yo fui una de las personas que fue, estuve dos meses allá trabajando, fue una experiencia bastante interesante y como que me abrió los ojos de ir más allá y ver más allá inclusive de Venezuela** porque siempre trabajé en Caracas, estando allá trabajé con personas de diferentes países, éramos 150 personas. **Desde Venezuela vengo trabajando con diferentes personas de diferentes países**” (Participante 8, VEN).

“Al venir a Montreal mi estilo de trabajo se adaptó más, en Venezuela quería trabajar en esa cultura de hacer las cosas bien, quizás porque de adolescente viví en Estados Unidos, viví cinco años, de los 11 a los 16 años, lo viví con las tareas, no importa tu descendencia, tu religión, tu sexualidad, tú tienes que hacer la tarea del colegio como se pide, todos tienen igualdad y todo esta medido con el progreso, siempre pensé que podría poner eso en la cultura venezolana para poder resolver algunos problemas, **cambié esa mentalidad del amiguismo, del relajo, del siempre hay mañana, por esa orientación al trabajo, siento que por eso apliqué para trabajar afuera**” (Participante 15, VEN).

“En México, **tuve la oportunidad de hacer muchos proyectos en la empresa X** (sector: tecnologías de la información, tamaño: G, MULTINAL), en Estados Unidos, Europa y Asia, esa experiencia es muy válida ante los ojos de un reclutador canadiense y eso me ayudó mucho para mí movilidad en Montreal. El reclutador ve que eres una persona que estuvo haciendo cosas en otros lugares, trabajé en proyectos donde viajaba mucho al extranjero pero no trabajaba en otros países, **cuando me pedían mis referencias ponía mis referencias de Chile, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Corea, en algunos trabajos llamaron para pedir referencias mías**” (Participante 16, MEX).

“Una formación de dos semanas en España, Europa, ahí fue cuando empecé a darme cuenta cómo era la competencia fuera de México, cuando miras cómo se desarrollan, tu mundo lo empiezas a ver desde otra perspectiva. En la empresa X (sector: tecnologías de la información, consultoría, tamaño: G, MULTINAL, P a nivel NAL) en México, había muchos extranjeros, había venezolanos, filipinos, uruguayos, eslovacos, españoles” (Participante 17, MEX).

En el ejemplo siguiente se observa la importancia a la red de contactos profesionales preveía a emigrar, como parte del bagaje cultural del participante:

“**Mi primer trabajo en Canadá lo encontré por red de contactos de una persona de mi universidad, originaria de Perú**, estudió la misma carrera que yo, él me refirió, me entrevistaron, pasó más o menos un mes en el proceso de selección, tuve que venir de Alberta a la entrevista, me pagaron el pasaje para la entrevista, la entrevista fue en inglés y en español porque querían gente que hablara español por lo proyectos que había para Latinoamérica. Me contrataron al mes en dicha empresa X (sector: comunicaciones, proveedor de soluciones de acceso inalámbrico, tamaño: G y MULTINAL), para el puesto de Ingeniero de Pruebas de Campo en telecomunicaciones en el área de radio. En esa empresa estuve del 2005 al 2008” (Participante 13, PER).

- Indicador empírico: estudio de francés o inglés antes de emigrar en el país de origen o en Canadá.

**“En 2006 hice una pausa de un año para venir a Canadá a estudiar idiomas, cuatro meses de inglés en una Universidad anglófona de Montreal y cuatro meses de francés en una Universidad francófona en Chicoutimi, regresé a finales de 2006 a Panamá”** (Participante 2, origen panameño).

**“Ya había estado en Canadá, cuando estudié francés, iba en la prepa y estuve 6 meses en Montreal”** (Participante 3, MEX).

**“Pero como me dieron una buena liquidación decidí irme a estudiar inglés en Inglaterra, tomé nueve meses de inglés”** (Participante 8, VEN).

**“Yo hablaba inglés, hice estudios en Estados Unidos, yo era bilingüe antes de emigrar.** De adolescente viví en Estados Unidos, viví cinco años, de los 11 a los 16 años” (Participante 15, VEN).

**“Nunca tomé la *francisation* aquí, el francés lo estudié en una Universidad Pública de México, un año y medio año en otra escuela de idiomas, lo demás lo aprendí estando en la calle y así fue como lo estuve perfeccionando. Recientemente me inscribí en una Universidad aquí en Montreal, tomo el curso de francés porque mi escritura no era buena”** (Participante 16, MEX).

**“Lo que me ayudó mucho aquí, en Canadá, fue las referencias que tenía de haber trabajado en proyectos internacionalmente y que yo ya hablaba inglés, ya lo tenía dominado y era fácil comunicarme”** (Participante 16, origen MEX).

**“El inglés ya lo sabía, siempre trabajé en inglés desde Argentina, muchas cosas las decía en inglés en Argentina así que no hubo problema”** (Participante 19 de origen ARG).

En el caso de dos mexicanos entrevistados, se pudo identificar el valor familiar como algo importante y que juega un rol en su movilidad profesional, como ya lo han sustentado otros autores (Gómez et al. 2001, mencionado Shinnar 2007, Flores et al., 2011):

**“En mi trabajo actual, (empresa del sector: Tecnologías de la Información, grande, multinacional), obviamente hay muchísimas oportunidades de movilidad, pero en mi situación en particular debes considerar a la familia antes de tomar una decisión, o de aceptar o declinar alguna oportunidad”** (Participante 9, MEX).

**“Por ejemplo, ahorita hay oportunidades de movilidad en los mercados de crecimiento, África y el Oriente Medio, para mucha gente es interesante, pero para mí no, porque conlleva un cierto riesgo de mover a toda mi familia y tener que empezar desde cero”** (Participante 9, MEX).

**“En el aspecto familiar lo que quiero es tener tiempo. Tuve una entrevista en una empresa de colocación aquí en Montreal, al parecer muy bien pagado, nunca supe los salarios sino hasta después, pero había una exigencia de tiempo extra, un factor importante para moverme de ahí era decidir si me iba a un trabajo donde voy a ganar bastante bien, pero voy a dejar de ver a mi familia o me quedo con mi familia y tengo un salario que me permita vivir, sacar mis gastos”** (Participante 16, MEX).

**“Cuando llegué a Montreal, yo leí el estudio longitudinal para el canadiense, el de la adaptación de los inmigrantes, donde dice que en promedio un migrante tarda cinco años en adaptarse, yo llegué de veintiocho años y dije no puedo esperar o pasar cinco años, tengo tres hijos, yo tenía que venir a Canadá *getting run running*, llegar corriendo. Cuando**

llegamos, al principio sentí que nuestra capacidad de compra disminuyó” (Participante 16, MEX).

En cambio, a diferencias de los ejemplos anteriores, hay otros participantes que no mencionaron textualmente el valor familiar en su toma de decisiones para moverse de un empleo a otro, ya sea porque no tienen familia en Montreal o porque explican su movilidad en función a otros factores (contextuales e individuales).

### **5.3. Capacitación formal sobre la cultura de gestión quebequense**

Es importante considerar que la capacitación es un proceso organizacional y que el aprendizaje es un proceso individual que se construye socialmente, entonces los vínculos que se establecen entre la capacitación y el aprendizaje son interdependientes y no siempre responden a una relación simple de causa y efecto (Davel y Tremblay, 2011), como se observa en la figura 5.3 ubicada al inicio de este capítulo.

Los indicadores empíricos que comprende esta sección son: la capacitación formal ofrecida por el Ministerio de Inmigración y/o *Emploi-Québec*, la capacitación sobre la búsqueda de empleo impartida en los Organismos Comunitarios, financiados por el gobierno local, el aprendizaje obtenido o desarrollado a través de los cursos de inducción que dan las empresas, en sus programas de inducción al personal de nuevo ingreso, sobre la cultura organizacional y/o comunicación intercultural, así como el aprendizaje transmitido por un *coach* o mentor formal.

A la luz del trabajo de campo se constata que el inmigrante es consciente de que la capacitación puede transmitirle información sobre la cultura local (participante 8, VEN), pero que es también la persona, la responsable de integrarse en una empresa:

“En mi experiencia **como yo hice toda esa formación de cultura del trabajo que da el Ministerio de Inmigración, uno hace el esfuerzo por integrarse, pero la empresa lo facilita**, una de las políticas de la empresa donde ahora trabajo (sector: transporte, tamaño: G, NAL) es que no hay discriminación, todos ahí somos iguales y tenemos las mismas oportunidades de trabajo” (Participante 8, VEN).

En el caso del participante 2, PAN, aprendió a adaptar su curriculum a la valorización de la especialización, a través de una capacitación formal dada por un Organismo Comunitario, aunque ésta no incluyó información sobre los comportamientos o actitudes que se valoran en la interacción cotidiana en el trabajo:

**“En el taller de empleo nos enseñaron que uno debe investigar la empresa y sacar los puntos fuertes de uno y preparar la hoja de vida orientada hacia esa empresa y no solo tener la hoja de vida en un solo idioma, tenerla en francés, en inglés. Yo trabajé como administrador de base de datos, un campo de trabajo donde podía encontrar trabajo, tenía un curriculum para eso, también tengo experiencia certificada en gestión de proyectos, también tenía curriculum para esa área laboral”** (Participante 2, PAN).

“En el taller del Organismo Comunitario me enseñaron como buscar trabajo, pero **no se enfocaron en los comportamientos o costumbres de las empresas** y las personas” (Participante 2, PAN).

Para el participante 5, MEX, a partir de la capacitación ofrecida por un Organismo Comunitario, pudo conseguir su primer empleo, que fue el hacer prácticas profesionales (aunque tuvo que comenzar desde abajo, cabe señalar que en México su último puesto fue de Gerente):

**“Tomé un curso de preparación para la búsqueda de empleo, fue muy útil,** ahí aprendí cómo hacer el curriculum vitae, cómo hacer cartas de presentación, cómo presentarse a una entrevista, cómo prepararse, cómo hacer llamadas en frío con los empleadores. **Y de ahí salió unas prácticas profesionales de donde conseguí mi primer empleo,** en una empresa grande, canadiense del sector de tecnologías de la información” (Participante 5, MEX).

Después de cinco años de trayectoria profesional en Montreal, el participante 5, MEX, accedió a puestos de liderazgo, como líder de proyectos, al optar por ser consultor independiente (trabajador autónomo), indicó en la entrevista, que una capacitación que recibió sobre la búsqueda de empleo a nivel gerencial, contribuyó a optar por dicha opción. Por tanto, tal como lo sustenta la teoría, la capacitación formal sobre cómo desenvolverse en el mercado laboral, a través de la asesoría, llámese *coaching* o mentoría (Davel y Tremblay, 2011), pueden facilitar la movilidad organizacional del inmigrante:



**“Después de haber trabajado cinco años en Montreal, fui parte de un despido masivo de la empresa en la que estaba, entonces por parte de la empresa entré a un programa** dado por una Consultoría en Recursos Humanos, **en donde tienes un asesor que ves por lo menos dos veces a la semana**, para guiarte en lo que estás buscando empleo, te ofrecen una oficina en el centro de la ciudad, es un poco como si estuvieras trabajando, estás buscando tu empleo, tienes que desplazarte para ir al centro de la ciudad y tienes una extensión, hay traductores que te ayudan en inglés y francés para hacer tu curriculum vitae, para hacer tus cartas de presentación” (Participante 5, origen MEX).

**“Hay una bolsa de trabajo, tienes todo un ambiente alrededor tuyo que te esta guiando para que encuentres tu siguiente empleo, me ayudó bastante. Después de este programa fue cuando entre en a una compañía grande, canadiense** en el sector de viajes, con su propia línea de aviones y servicios conexos a viajes turísticos. **El haber participado en esta capacitación, en el 2007, me ayudó a conocer mucho mejor el mercado de trabajo a otro nivel, a partir de ahí he estado en mejores empresas, esos meses que estuve con este apoyo de la empresa de psicólogos industriales me fue bastante útil para una maduración, porque ya tenía 5 años en Montreal y para mí fue realmente subir otro escalón en el proceso de integración en la sociedad canadiense.** También te ayuda a que evalúes las opciones, a que veas cuál te conviene más para tu carrera y te dan muchas sugerencias antes de que vayas a las entrevistas” (Participante 5, origen MEX).

La capacitación formal sobre la inducción de personal, centrada en la cultura organizacional (Panaccio y Waxin, 2010), puede favorecer la integración de la persona, aunque por ejemplo, la participante 8, VEN considera que las reuniones de retroalimentación, que forman parte de un programa de mentoría formal, son una pérdida de tiempo al no estar ligadas directamente a la tarea, sin embargo al mismo tiempo, en un proceso reflexivo, al final de la entrevista, reconoce que dichas reuniones fueron de gran ayuda en su proceso de integración en el trabajo. Lo anterior, corrobora lo que sustenta por Kulik y Roberson (2008), en cuanto a la importancia de contar con programas formales de mentoría en una empresa, para favorecer la buena integración en empleo y con ello la movilidad organizacional:

**“Cuando entras a la empresa en la que estoy ahora (sector: transporte, tamaño: G, NAL) y te dan la bienvenida hablas con el Vicepresidente de Sistemas y Operaciones de Informática, vas a su oficina y en su sala de reuniones, él te da la bienvenida y habla con los que ya tienen tiempo para decirles que hay que darle la bienvenida a los nuevos empleados y tratarlos como tu mejor amigo, también hay otro programa cuando entras que se llama el *buddy program*, te asignan a una persona por tres meses y esa persona te enseña lo básico de la empresa, te presenta a la gente de tu equipo y la que no lo es, te hace seguimiento en lo que estás haciendo, a mí me tocó con el que iba a trabajar directamente, entonces me enseñó las aplicaciones que tenía, cómo acceder a las aplicaciones y máquinas, todo y cada miércoles perdíamos media hora en la que me preguntaba cómo estaba, cómo me sentía, si me estaba adaptando y todo eso, terminando los tres meses, yo llenaba una**

**planilla con mi *feedback* de cómo me sentí, que era una evaluación para él también, eso hace muy llevadero la integración”** (Participante 8, origen VEN).

A diferencia de la participante 8, VEN, el participante 12, VEN, quien trabaja en la misma compañía, vivió la experiencia de este programa *buddy program*, de manera diferente, lo que demuestra cómo un mismo fenómeno puede ser percibido y vivido de manera diferente por cada individuo, ya que ambos interactúan con mentores diferentes, aunque el objetivo organizacional sea el mismo para ambos participantes:

“En mi trabajo actual (sector: transporte y servicios conexos, tamaño: G, NAL), **tienen el *buddy program* que son tres meses, te asignan un compañero de trabajo por tres meses y es quien tiene que explicarte, adentrarte a la cultura de la empresa y lo más que esa persona pueda, si tienes preguntas se las haces a esa persona, yo lo tuve, pero no me gustó el programa, me siento insatisfecho con el programa, el concepto es muy bueno, pero conociendo el programa pensé que iba a hacer más, andar de aquí para allá con esa persona, no era como lo esperé, porque a su vez la persona que me daba la mentoría estaba muy ocupada con su trabajo, también entonces tenía que lidiar con su trabajo y con pasearme a mí, hablé con mi supervisora para decirle que el programa no había cumplido mis expectativas, no te dicen qué no les gusta, cómo opera cada área, para estar advertido de qué hacer y qué no hacer, porque uno viene de una cultura empresarial diferente, no te dicen cosas que te ayuden a sacar el beneficio de la empresa para tu propio beneficio, con una persona que de verdad tenga la pasión para decir las cosas podría ser un programa muy bueno”** (Participante 12, origen VEN).

“**Cuando llegué tuve una sesión de inducción con recurso humanos de la empresa** (sector: Mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación, tamaño: M, MULTINAL), una sesión de dos horas donde te explicaban un poco de la ciudad de Montreal, el clima, de los clientes con que se trabaja, de la organización y jerarquía de la empresa, como se manejaban las impresoras, del tema de reciclaje en la oficina” (Participante 14, DOM).

Cabe mencionar que solo cuatro participantes de diez y nueve (8 VEN, 12 VEN, 15, VEN y 16 MEX), recibieron una inducción sobre la cultura organizacional de la empresa donde trabajan y que está vinculada a ciertos rasgos de la cultura de negocios local, esto fue en compañías multinacionales o nacionales grandes. Uno de estos participantes recibió capacitación y *coaching* formal sobre la comunicación intercultural en su puesto de Gerente (compañía MULTINAL, tamaño: G). Esta capacitación le ayudó a poder adaptar sus mensajes al personal de diferente origen étnico y poder aplicar el concepto de oscilación adaptativa (Demorgon. 1998, en Hudon et al. 2008):

**“En la empresa donde trabajo** (sector: consultoría y *outsourcing* en tecnologías de la información, tamaño: G, MULTINAL), **nos dieron entrenamientos sobre multiculturalidad, de cómo acercártele a alguien de otra cultura diferente, porque no es lo mismo acercarte a un chino que a un árabe, te dan una sensibilización, tenías que hacer conciencia que hay gente diferente a ti**, que tienen un bagaje cultural diferente. **Te dejan una herramienta disponible en el sitio interno de la empresa, te daban esa formación opcional, no era obligatoria, para todos los niveles jerárquicos.** En la herramienta, escribes tu nacionalidad y que estás tratando un conflicto con una persona de otra nacionalidad, ellos te dicen las diferencias y como en ciertas condiciones no caer en conflicto, el curso lo tomabas en línea, en esos cursos también te enseñaban a cómo no caer en conflicto con otras personas de otras culturas. **A mí me ayudó para comprender cómo tratar con tanta cultura de donde viene la gente, es una enseñanza a través de situaciones concretas”** (Participante 16, MEX).

**“Existían ciertos programas de apoyo para situaciones con estos tipos de problemas, hay una línea de apoyo a la que puedes llamar y decir cuál es el problema que tienes**, el curso se da por una hora y a través de intranet, tiene unas ligas a las que puedes regresar cada vez que quieres, por ejemplo puedes poner tu nacionalidad y la de la persona con la cual tienes el conflicto, **la empresa pago a unos desarrolladores que se dedican específicamente a eso, la herramienta se llama *Cultural Effectiveness Toolkit***. Empieza con un entrenamiento y tienes diferentes herramientas para poner los conocimientos en práctica” (Participante 16, MEX).

- Indicador empírico: aprendizaje a través de *coach* o mentor formal:

**“También me ayudó mucho apoyarme con mi jefe que es un buen mentor, una mujer canadiense de origen uruguayo, la Gerente del *Call Center*, me daba la mentoría en inglés, español, francés.** Yo estaba teniendo ciertos problemas para que me prestaran a ciertas gentes para subir mis niveles de servicio e incluso cuando yo le prestaba gente a ciertas personas, **entonces mi jefa me dice que si me había ido a convivir con ellos a un jueves a un *cinq à sept*, y le dije que no y me dijo: pues deberías porque el *québécois*, el canadiense hace sus alianzas con una cerveza en la mano. Ella organizó una reunión para poderlos conocer más y de ahí tuve una mejor relación con mis colegas, y cada vez que tenía gente nueva aplicaba la misma situación y eso era lo que ayudaba a tener una mejor relación con mis colegas, lo hacemos al menos una vez al mes”** (Participante 16, MEX).

**“Cuando trabajaba en el *Call Center* donde Recursos Humanos trajo a los consultores para la situación de los árabes. Hicimos una reunión con todos los gerentes para tratar el problema**, donde llegó una doctora canadiense que tenía mucha experiencia en estudios en el medio oriente, había estudiado en Egipto, ella nos hizo unas recomendaciones de cómo tratar con ellos. Tuvimos un problema con ellos muy particular donde había una fuerza predominante árabe, donde la gente empezó hablar árabe entre ellos para quejarse y mostrar que estaban inconformes, sin expresarse en inglés, directamente con los jefes. **La consultora nos empezó a explicar acerca de cómo pensaban ellos, de dónde vienen, qué es lo que han sufrido, por qué son así, cuáles son sus valores. Nos dio una estrategia de cómo poder solucionarlo, decidimos reubicarlos en 6 departamentos diferentes para que no tuvieran una concentración tan fuerte, eran 12 árabes y a cada quien de los departamentos, les tocó de dos personas y para nosotros fue más fácil romper esa dinámica al dividirlos en grupos de dos”** (Participante 16, MEX).

Cinco participantes de diez y nueve (8 VEN, 12 VEN, 14 DOM, 15 VEN y 17

MEX) han contado con un mentor o *coach* formal al interior de su empresa, que los ha guiado en la comprensión de sus puestos y en cuanto al funcionamiento de la empresa,

otro participante asistió a sesiones con un *coach* personal, quién lo orientó sobre su carrera profesional (11, ARG):

**“Estuve con una *coach* profesional de orientación de carrera, pero no logré aprovechar demasiado la interacción. Tuve ocho sesiones con ella, pero no logré obtener resultados en definitiva, algunas orientaciones fueron relativamente útiles, pero ella me sugería no ponerme a estudiar y yo siempre digo esta va a ser la última vez que empiezo algo en la universidad y siempre me equivocó y empiezo de nuevo, no está dando resultados. Es la octava vez que empiezo estudios superiores, me gustaría terminar éste último, aunque vengo escuchando algunos ruidos que me parecen que va a ser difícil, no imposible pero difícil, [...] En el posgrado en redes de datos terminé todos los cursos sólo no di los exámenes finales y bueno, éste lo quiero terminar. Me gusta estudiar, no me quejo”** (Participante 11, origen ARG).

El participante 15, VEN ha formado parte de programas formales de *coaching* o mentoría en la empresa en la que labora actualmente (sector: mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación, tamaño: M, MULTINAL). Dicha capacitación está orientada a las cuestiones técnicas y de gestión de proyectos, él mismo ha fungido como *coach* y líder para transmitir la cultura organizacional. Este tipo de iniciativas de la organización puede tener impacto en la movilidad organizacional interna de la persona, como es el caso del Participante 14, DOM y 17 MEX:

“El primer proyecto lo trabajé con alguien *Senior*, con una persona de Nivel Tres, este proyecto fue parte del *coaching* o mentoría, es un enfoque muy de la compañía. Te ponen a aprender en un proyecto, no eres el líder del proyecto, pero eres el Asistente del Líder, vas viendo todo lo que el líder hace para llevar el proyecto a cabo de la parte gerencial a la parte que nos incube, la parte operativa de la instalación. El *Senior* tiene más experiencia técnica.

**Al mismo tiempo tengo que hacer *coaching* y mentoría a los Profesionales en Servicio de Nivel Uno, una vez al mes damos talleres de capacitación interna, es un taller de las cosas más relevantes del mes anterior, se ve qué aprendimos de las experiencias, qué debemos checar, documentarlo y explicarlo para que, aunque no hayamos participado de esa experiencia tengamos la información disponible.** Como *Team leader* y *Senior* contribuyo a la cultura de conocimiento, hay una herramienta que es como un foro, una liga interna, donde se carga información para que se nutra de conocimiento” (Participante 15, VEN).

**“Con los nuevos estoy siempre dándoles *coaching*, les explico cómo resolver, qué pasos hacer, dar seguimiento al procedimiento hasta que en un año o año y medio, la gente ya es más autónoma. En la oficina siempre hay ese programa de *coaching* o mentoría para la cuestión tecnológica, para que la gente se aprenda la jerga de la organización, las personas claves, una noción básica de cómo funcionan las cosas”** (Participante 15, origen VEN).

**“Para el trabajo me asignaron una persona como *coaching*, una persona que tiene muchos años de experiencia en la empresa, tiene como quince años en Montreal, conoce muy bien los procesos, la forma de trabajo, cómo se trata el cliente que es diferente a**

**como lo hacía en Dominicana**, en Dominicana el cliente es más abierto y tenían en cuenta el factor de que las cosas pueden fallar, de que no siempre las cosas tienen que salir bien a la primera. **Mi coach me explicaba cómo se maneja al cliente**, cómo se pasa la información, cuáles son las reglas de los equipos, qué se puede o no hacer” (Participante 14, DOM).

“En Montreal no es a lo que tú quieras, porque aquí el cliente es muy celoso con sus equipos. El *coaching* duró tres meses, era sobre la marcha, si estaba asignado a un proyecto esa persona estaba en el mismo proyecto, era parte del equipo y fue asignado por mi *manager*. Dentro de la empresa a las personas que tienen años de experiencia, los utilizan para hacer el *coaching* a los nuevos ingenieros, es algo que está predefinido” (Participante 14, DOM).

**“La directora va hacer una especie de acompañamiento conmigo cuando esté de líder de equipo, no va a ser mi jefa en los proyectos de trabajo, va a ser mi coach.** En esta empresa Y (sector: servicios de programación y de computación, tamaño: MED, NAL) asignan un mentor, yo tuve un mentor que fue muy bueno porque me explicaba lo que tenía que hacer. Mi mentor es griego, pero ya tiene mucho tiempo viviendo en Montreal, es más anglófono pero se puede hablar con él en francés” (Participante 17, MEX).

#### **5.4. Movilidad inter o intra organizacional del inmigrante latinoamericano en puestos de TIC**

De acuerdo a la propia vivencia del sujeto, los factores que hay contribuido a sus promociones y por ende a su movilidad organizacional son: experiencia, habilidades, competencias técnicas, personalidad, certificaciones internacionales, haber hecho estudios universitarios en Montreal (ya sea un certificado, o en el caso de dos participantes, haber hecho o estar estudiando la maestría), poderse comunicar fluidamente en inglés y/o francés, participar en proyectos puntuales en español, así como contar con buenas referencias de empleos anteriores, tanto para obtener un nuevo empleo como para ser promovido en la misma empresa. Véase los siguientes ejemplos, que muestran los factores explicados y que han contribuido a dicha movilidad:

**“Lo que me ayudó a cambiar de mi primer empleo al segundo fue la experiencia que había adquirido, haber desarrollado más el inglés, ya podía expresarme, comprender instrucciones, tomar notas. Y la certificación del curso *Ethical Hacking and Counter measures (EC-Council)*, esos fueron elementos para que me dieran una promoción”** (Participante 1, MEX).

**“Después al cambiar de empresa, para tener mi tercer empleo, valió mi experiencia adquirida en Canadá, en mi segundo empleo, y las certificaciones, me valió también que hablaba español, francés e inglés, aunque el puesto no tenía que ver con seguridad informática, era consejero de aplicación en tecnología de internet”** (Participante 1, MEX).

“**La movilidad la entiendo como si yo pudiera vender mis habilidades en otro lado**, que las habilidades que tenía en México las transfiera a Montreal y sean validas” (Participante 16, MEX).

“Ser Analista de Negocios es uno de mis objetivos, sin embargo, mi perfil está tomando más fuerza hoy en día, estoy llegando a una posición de Control de Calidad en donde la gente me está buscando por lo que he hecho aquí en Canadá. También siento que estoy llegando a un límite, que como Control de Calidad ya no voy a poder avanzar. **Me voy del lado del Analista de Negocios o me voy como Líder de Proyectos enfocado a Control de Calidad**” (Participante 16, MEX).

“En la empresa Y (sector: servicios y productos financieros, tamaño: G, MULTINAL), entré porque era experto en la tecnología *EJB*. **Después en la empresa separaron las áreas de desarrollo y de integración, estas áreas quedaron en Toronto**. En ese momento inicié la búsqueda de empleo en la empresa N (sector: concepción de sistemas informáticos y servicios conexos a excepción de concepción y desarrollo de juegos de video, tamaño: G, NAL, quebequense), me contrataron como consultor, donde estuve trabajando aproximadamente un año en la Empresa X (sector: financiero, tamaño: G, NAL, quebequense) haciendo arquitectura, el puesto era de Consultor en Arquitectura en Orientación al Servicio” (Participante 19, ARG).

“**Lo que me hizo entrar a mi último trabajo, fue mi experiencia en seguridad de redes**, que traía de mis dos primeros trabajos en Montreal, yo ya lo sabía hacer, tenía al menos cuatro años trabajando en tecnología, **tenía la experiencia, las certificaciones, que hablaba francés e inglés. El reclutador tomó en cuenta mi personalidad** para saber si me podía adaptar al equipo” (Participante 1, MEX).

“**Las certificaciones que yo tenía en la dos áreas que la empresa buscaba** (gerencia de proyectos y administración de base de datos), me ayudaron a obtener el puesto, aunque no tuviera la experiencia en Canadá, esas certificaciones o formaciones adicionales a la experiencia son consideradas también para hacer las promociones. En mi caso me ayudó la experiencia técnica en el área de tecnología, por eso creo que las certificaciones son importantes para poder obtener un puesto en una empresa. En mi caso, ya estando dentro de la empresa para poder obtener otro puesto de mayor jerarquía, los elementos fueron mi experiencia técnica y las certificaciones que ya había comentado” (Participante 2, PAN).

“**El dar resultados y si alguien se entera que das resultados eso se refleja automáticamente en tu reputación y puedes irte a donde quieras, aquí lo que les importa son los resultados**, no les importa si estás viejo, de dónde vienes, **si haces el trabajo te dan el puesto, esto te ayuda enormemente a la movilidad**, por ejemplo, yo empecé trabajando en la empresa donde estoy actualmente en una cuenta local, **después empecé a viajar a Toronto, mi siguiente cuenta incluyó viajar a México, luego trabajé entre Montreal y Toronto, y luego empecé a viajar a Argentina**, pero es muy desgastante, me estoy recuperando ahora de tantos desplazamientos fuera del país” (Participante 9, MEX).

La orientación a resultados es valorada para obtener movilidad organizacional geográfica al interior de la compañía, al respecto, el uso del español puede favorecer la movilidad internacional del individuo:

“A nivel de Integrador de Sistemas he trabajado en Canadá con un cliente que es una compañía grande de telecomunicaciones con sede **en Toronto, 6 meses**, porque casi todos los sistemas *Aims* están en las capitales del cliente, en el 2008 hice lo mismo en **Sudáfrica, estuve 3 meses**, porque no había proyecto en las Américas, en 2009 no hicimos muchos proyectos por la crisis, tuve un proyecto de innovación por **seis meses aquí en Montreal**. En 2010, la crisis paso, **estuve ocho meses en Guatemala haciendo proyecto. En 2011 volví a Canadá porque les dije que no me están dando los números para la ciudadanía, que necesitaba un proyecto más en Montreal, estuve seis meses de proyecto con el cliente de Toronto** y seis meses de soporte. A la par hacíamos el soporte, en algunos casos vía remota. **En 2011 se dio ese corte**

**de organizar por regiones, la oficina de Montreal atiende a Estados Unidos y Canadá. Ahora en el 2012 sigo con el cliente de Toronto lo hago casi todo remoto, solamente viajo dos semanas, cada tres meses para reuniones con los equipos para mantener la intimidad, el contacto cara a cara, persona a persona y la intimidad con el cliente, que el cliente sienta que hacemos el esfuerzo de estar con ellos”** (Participante 15, VEN).

**“En mi primer empleo en Montreal** (sector: comunicaciones, tamaño: G, MULTINAL), **viajaba mucho, en promedio el 60 o 70% del tiempo, viajaba a países de Latinoamérica (México, Colombia, Brasil) como a países de Europa del este (Kuwait, Francia, Rumania).** En la otra empresa (sector: mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación, tamaño: M, MULTINAL) **viaje a Polonia, ya no viajaba tanto, era el 30 o 40% del tiempo. En mi trabajo actual** (sector: telecomunicaciones, tamaño: G, NAL), **estoy como Consultor en Seguridad Informática, aquí el trabajo puede ser de 24 horas por 7 días a la semana, se puede trabajar en la noche, no viajas todo es en Montreal”** (Participante 13, PER).

Observación: En el último ejemplo, fuera de la entrevista el participante 13, PER, compartió, que la razón para cambiar de empleo, es que buscaba algo en donde estuviera localmente situado en Montreal, que ya se había cansado de viajar, tal como lo dijo el Participante 9, MEX, quien por su familia (hijos y esposa), prefería tener un puesto que no implicará viajes fuera de Canadá.

En el siguiente ejemplo, el participante 15, VEN, muestra la interacción entre la carrera que ofrece una empresa y el objetivo profesional de la persona, (Schein 1971), que corresponde a la gestión de personal a remplazar para favorecer el crecimiento de la organización y del individuo, en términos de responsabilidad:

**“Ahora soy Profesional de Servicios Nivel Tres desde abril 2011 y Team Leader desde septiembre de 2011. El nivel dos lo alcancé en abril de 2010.** En 2009 hubo una congelación de sueldos, supuestamente desde nivel más alto hasta los soldados rasos. **Para 2010 mucha gente tuvo promoción, es por eso que para 2010 subí al nivel dos, por mi experiencia, por mi desempeño con uno de nuestros más grandes clientes** con sede en-Toronto y del sector de telecomunicaciones, **y en septiembre de ese mismo año el Team Leader se fue al puesto de Gerente y la vacante la suplí yo, ahora tengo quince personas a mi cargo. En ese momento yo era el único Senior. Como Team Leader monitoreo que a nivel de soporte que estamos cumpliendo con los acuerdos legales de los servicios”** (Participante 15, VEN).

**“En Montreal se dan las cosas natural, mi buen desempeño me ha auto ganado los ascensos, en este momento no sé cuál es el siguiente paso, porque ya estoy en el nivel tres-cuatro, a nivel técnico ya llegué a la cresta, por ejemplo mi jefe ya me está poniendo un plan de formación de líder, en agosto 2012, empiezo el curso de liderazgo.** Mi jefe está esperando que se abra un puesto de director. **Mi jefe me está preparando para dejar el equipo a mi cargo”** (Participante 15, origen VEN).

La integración en empleo puede ser vivida difícilmente por el inmigrante calificado si se enfrenta a puestos que subestiman sus competencias y experiencia profesional (Reitz, 2005), sobre todo al inicio de su trayectoria en Montreal.

- Indicador empírico: sub-calificación en su primer empleo.

“Llegué a Montreal en 1999 y los primeros seis meses trabajé en un restaurante, lavando trastes, limpiando nieve, limpiando vidrios, mientras aplicaba para un trabajo dentro de la misma profesión, vine solo y después de un año traje a mi esposa y mis dos hijos, llegué y como la mayoría de los inmigrantes, trabajas de lo que encuentres, la categoría con la que llegué a Canadá es inmigrante independiente. En la búsqueda de empleo, en algunas ocasiones llegué hasta la segunda o tercera entrevista, **hasta que finalmente en una me aceptaron, tomaron el riesgo conmigo, y me dieron un trabajo de *Service Delivery Manager* (Gerente de Operaciones), en una empresa mediana, fue mi primer contacto con lo que es la industria del *Outsourcing*, en este puesto estuve un año dos meses, tenía gente a mi cargo”** (Participante 9, origen MEX).

Tres de diez y nueve participantes optan por ser *consultores* después de haber trabajado entre tres a cinco años, en empresas con sede en Montreal. El participante 5, MEX, explica cómo vive el fenómeno de la movilidad en proyectos, como consultor.

Su posición de experto, le exige dar un resultado o una respuesta al cliente en un tiempo preciso, pues le pagan por hora. No considera fácil su movilidad como consultor, aunque tampoco se muestra negativo al respecto:

“**Como consultor nunca es fácil, además es muy exigente**, porque cuando llegas a una nueva empresa para un proyecto corto de tres a seis meses a los consultores se les exige mucho, **se les exige que en el momento que entras inmediatamente, en un lapso muy corto, seas productivo**, en un lapso de días máximo de una semana, es la expresión que dicen en inglés *hit the floor running*, tienes que llegar y **tienes que ser alguien que ya está produciendo, no tienes la opción como en los puestos permanentes**, no te pueden dar un mes, tres meses para que te capacitan y te apoyan, sí te están contratando y pagando un precio por hora elevado no hay tiempo para capacitarte, tienes que llegar ya con la experiencia” (Participante 5, MEX). “**En Montreal, es un poco lo que yo quiera hacer en ese momento**, análisis, programación, arquitectura de programación, diseño, **como consultor, uno es su proveedor de servicios de manera horizontal**” (Participante 6, ARG).

“**Mi intención ahora es quedarme como consultor si el mercado me deja, decidí ser consultor porque convenía a nivel monetario y de trabajo**, porque el empleo que me ofrecían acá de consultor, a mi no me molestaba. **Ser consultor me da más movilidad, si el mercado esta bueno tengo contratos por tres meses en una empresa, cinco en otra y trabajo en distintos proyectos, sigo haciendo contactos y diversas tecnologías**” (Participante 18, ARG).



Observación: Fuera de entrevista, el participante 6, ARG, compartió su deseo de buscar trabajo en Estados Unidos, cerca de Montreal, por un año, para tener una experiencia en Estados Unidos, mejorar su calidad de vida y sueldo. Tanto el participante 5, MEX y 6, ARG, decidieron tener movilidad al ser consultores, eso les permite mejorar su condición económica, mientras que el participante 6 ARG y el 18 ARG, el sentirse autónomos como consultores, lo valoran por la libertad de acción que poseen.

### **5.5. Otros factores de movilidad significativos**

En esta sección se incluyen algunos ejemplos de los indicadores empíricos de las unidades de significación emergentes, que se presentan en la figura 5.3 ubicada al inicio de este capítulo. Estas unidades de significación no estaban previstas al delimitar el estudio, como ya se explicó en el capítulo destinado a la metodología, pero en el trabajo de campo fueron resultado de los factores que motivan o dificultan la movilidad organizacional de los participantes. Al ser factores repetitivos en las experiencias contadas, es importante presentarlas, ya que no solo el aprendizaje de las orientaciones culturales o la capacitación formal que pudiera recibir sobre la cultura organizacional o sobre la cultura de trabajo quebequense, pueden impactar en dicha movilidad.

#### ***5.5.1. Valorización de: certificaciones internacionales, especialización y capacitación continua***

Como ya se ha explicado a lo largo de este capítulo, la valorización de las certificaciones y la especialización son elementos valorados en la cultura de gestión quebequense, en lo que respecta a puestos de TIC, y que no necesariamente se aplica a

otros puestos o en otros sectores de actividad. Sin embargo, para los participantes de este estudio, es importante que adapten su curriculum vitae a dichas especificaciones, así como sus discursos en entrevistas de selección y en la orientación que le den a sus carreras, para generar con ello movilidad en sus trayectorias profesionales.

El inmigrante que busca promociones internas, requiere cumplir con cierto nivel de capacitación continua, lo que lo puede llevar a elegir estudiar una maestría (caso de la participante 4, PER y del participante 9, MEX) o hacer cursos de actualización, aunado a las referencias de empleos anteriores, que éste pueda tener (participante 9 MEX y participante 18, ARG). En consecuencia, la capacitación les puede ayudar a experimentar una movilidad horizontal, vertical o ayudarle a mantenerse en un puesto. En otro caso, por ejemplo, son las competencias técnicas que ayudan al participante 18, ARG, a tener la movilidad, las certificaciones *Java* y *Oracle*, así como hablar los idiomas oficiales. Trece de diez y nueve participantes mencionaron a lo largo de las entrevistas, lo importante que es contar con certificaciones, en relación con la importancia de valorar la especialización y la capacitación continua en puestos de TIC, (que, como ya se dijo, no necesariamente se aplica a las exigencias para tener un empleo o la movilidad en otros sectores de actividad, o en otros puestos, en los que se valora sobre todo que las personas dominen varias responsabilidades a la vez).

- Indicador empírico: valorización de certificaciones, capacitación continua y especialización.

“Lo que me ayudó a cambiar de mi primer empleo al segundo fue la experiencia que había adquirido, [...]. **Y la certificación del curso *Ethical Hacking and Counter measures (EC-Council)*, esos fueron elementos para que me dieran una promoción**” (Participante 1, MEX).

**“Obtuve dos certificaciones aquí en Canadá, la primera fue en gerencia de proyectos y la conseguí en junio de 2009, la segunda certificación fue en administrador de bases de datos en febrero de 2010. Pensé que las certificaciones internacionales que obtuve me darían el apoyo para conseguir un empleo. Fue un sacrificio enorme ya que no era fácil tener dos certificaciones a la vez, pero me ayudó a entrar a la compañía en telecomunicaciones, ya que yo cubría el perfil que ellos buscaban.”** (Participante 2, PAN).

**“Empecé mi maestría, en una Universidad Anglófona de Montreal, fue un plan ejecutivo, el objetivo era tener otra promoción que era lo que yo quería, yo estaba haciendo trabajo de un Director de Operaciones y con la maestría me iba a dar el promedio necesario para que oficializaran la promoción, en 2003 empecé mi maestría y la terminé en 2005, a los pocos meses de haber terminado la maestría igual volví aplicar para una promoción y al mismo tiempo un conocido me ofreció otra oportunidad de trabajo en otro lado y me dio una promoción bastante interesante, fue una Vicepresidencia, acepté sin dudar, me dieron el puesto de Vicepresidente de Tecnologías de Información, con gente a mi cargo. Ahora donde trabajo actualmente, (sector: tecnologías de la información, tamaño: G, MULTINAL) estoy tomando el tiempo para capacitarme para obtener certificaciones de la compañía y que son equivalentes como certificaciones dentro de la industria”** (Participante 9, MEX).

**“Lo que me ha ayudado a tener movilidad son las certificaciones, la continuidad de prepararse y actualizarse. Los idiomas, el hablar el francés y el inglés. [...] Porque mi amigo el que me hizo entrar allá en la empresa la empresa Y (sector: seguros de vida, tamaño: G, MULTINAL), él era *Project Manager*, [...] me dijo: *Oracle* y *Java* se llevan muy bien y te conviene que mires a *Java* con cariño”** (Participante 18, ARG).

**“Al principio lo que me permitió la movilidad fueron las certificaciones en *Java* y *Oracle* y todas las herramientas que existen hoy en día para la búsquedas de trabajo vía online”** (Participante 18, ARG).

**“Estoy estudiando una maestría en la Universidad Anglófona un *MBA* de tiempo parcial desde agosto del 2011. Solo espero abrimme un conocimiento en general de negocios y encontrar un mejor trabajo con mejor pago”** (Participante 4, PER).

**“Actualmente estoy por iniciar una maestría en gestión de proyectos tecnológicos, en una Universidad reconocida aquí en ese ámbito, con la finalidad de poder desplazarme más fácilmente a algún otro puesto de trabajo”** (Participante 13, PER).

**“Me gusta estudiar, no me quejo. Así que finalmente estoy aquí en la una Universidad francófona de Montreal haciendo mi certificado. Este certificado lo hago porque quiero subir, personalmente quiero mejorar a nivel profesional y quiero ser *Project Leader*”** (Participante 11, ARG).

**“Como trabajador de tecnología de la información considero que para nosotros que venimos del extranjero, no es tan difícil conseguir trabajo aquí, es una de las carreras más fáciles en cuanto a obtener trabajo, las certificaciones a nosotros nos ayudan”** (Participante 12, origen VEN).

**“Para la movilidad influye mucho la preparación. El mercado exige idiomas, es algo que me ayudó mucho. Cuando estuve en la universidad me preparé a nivel de redes, hice las certificaciones *Cisco*, que son certificaciones orientadas a redes, que es algo que tiene mucha demanda en el mercado”** (Participante 14, DOM).

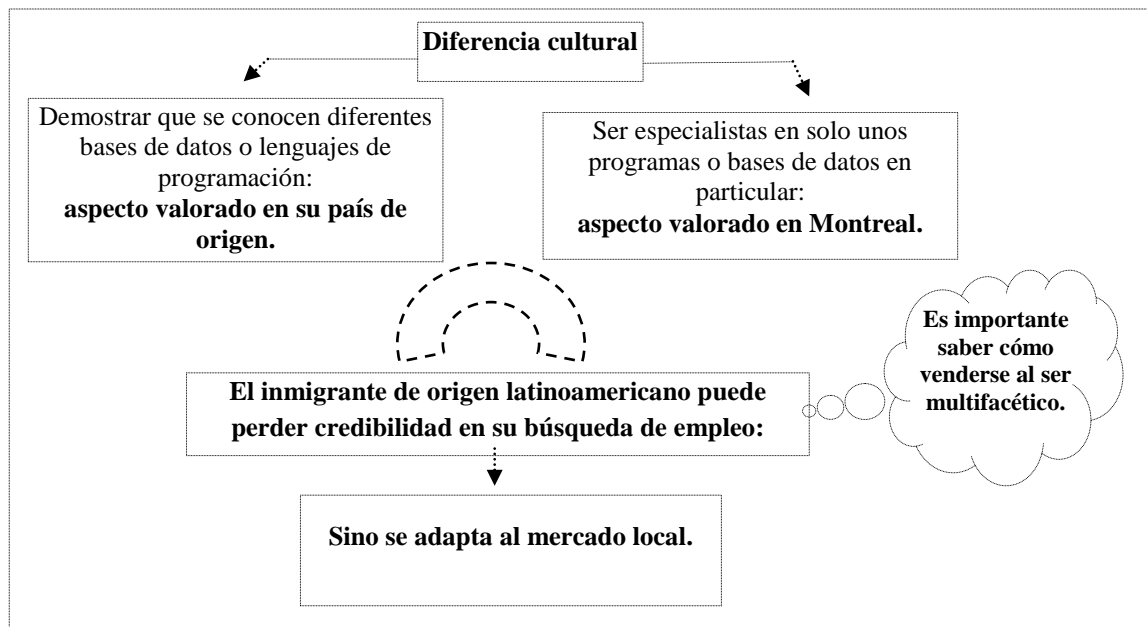
**“Entonces dije voy a hacer la certificación en mayo y después busco trabajo en *SAP*, para que esté relacionado con la certificación”** (Participante 17, MEX).

**“En Brasil la promoción varía respecto a la experiencia, trabajé cinco años y lo que contó fue la experiencia y las certificaciones internacionales. En Montreal se da igual la promoción, aquí me estoy preparando para una certificación de *Microsoft* y quiero hacer una certificación en el campo financiero”** (Participante 10, BRA).

En la figura 5.5 se observa que existe una diferencia cultural entre el bagaje cultural del latinoamericano, en el que se valora la polivalencia o que sepa hacer diferentes tareas a la vez (lo que se puede deber al hecho de que en sus países de

origen, algunas empresas, cuentan con menos recursos materiales o financieros, o al ahorro que éstas pueden buscar en nóminas salariales, lo que hace que las personas desarrollen su polivalencia), opuesto a Montreal, en donde se valora la especialización, esto puede repercutir en la manera de ser percibidos y/o afectar su credibilidad en cuanto al grado de competencias adquiridas y por tanto en su inserción en empleo. Véase la figura 5.5 que esquematiza lo anterior.

Figura 5.5. Diferencia cultural, que puede repercutir en la credibilidad del inmigrante



Fuente: creación propia (2013).

“En general en Canadá el ser todólogo no es bien visto, al contrario, algo de lo que uno se da cuenta al estar haciendo esa búsqueda de empleo, al tener las experiencias, es que lo que más se valora es la especialización, lo más importante es dominar uno, máximo dos áreas, si uno dice que domina tres o más áreas hay un gran escepticismo, simplemente no te creen y en lugar de quedar bien diciendo que conoces diferentes bases de datos, diferentes lenguajes, diferentes metodologías de gestión de proyectos, es totalmente contraproducente, fue parte del aprendizaje. Es fundamental elegir las herramientas, los sistemas, las bases de datos que uno va a utilizar con mayor frecuencia, en las que uno se va a especializar el momento en el que uno está buscando empleo. En cambio en México, en Latinoamérica, importa más que tengas una formación más amplia, no solo que tengas la parte técnica. Entonces me topé que mucho de mi bagaje cultural no técnico simplemente no era valorado, en el contexto laboral y eso era algo frustrante. Ya aprendí que así es, uno lo acepta como tal después de una década aquí en Canadá” (Participante 5, MEX).

“En cambio en Montreal, como informática me piden que sea especializada” (Participante 7, MEX).

“Los factores que contribuyen a la movilidad son los mismos tanto en Canadá como en Argentina, una parte son las competencias personales, las habilidades personales, las

**especializaciones** en productos o sistemas generan una cierta demanda, sobre todo cuando hay más demanda que oferta” (Participante 19, ARG).

Seis participantes de diez y nueve señalaron la importancia de contar con referencias profesionales:

**“Una vez que tú trabajas en una empresa empiezas a construir referencias y esas referencias te empiezan a abrir más puertas y te permiten tener más movilidad.** La clave para los migrantes es: trabajar, hacer experiencia en las empresas, aprender de sus propias experiencias y cuando cambien de trabajo, siempre en buenos términos, **porque esas empresas que tú dejas son las que serán tus futuras referencias**” (Participante 1, MEX).

“Porque después de haber trabajado de febrero del 2006 a noviembre de 2007, en una compañía mediana de tecnologías de la información, **la misma persona que me invitó a trabajar con él ahí, me ofreció entrar aquí con él**, a la compañía donde estoy actualmente (sector: tecnologías de la información, tamaño: G, MULTINAL). **Se puede decir que me traje a trabajar con él, es canadiense** completamente bilingüe. Entré como Director, es como ser Líder de Proyecto, pero incluye operaciones y proyectos que son facturables, no ves sólo el lado técnico sino el de negocios” (Participante 9, MEX).

**“Decidí entrar a la universidad para obtener una red de contactos profesionales, porque sabía que ellos trabajaban, mi objetivo era hacer amistad con un profesional para que después él me ayudara a entrar a una empresa [...],** hablé con un profesor de la Universidad Francófona en la que estuve estudiando, que trabajaba en una empresa X (sector: sistemas computacionales y servicios de diseño, tamaño: P, NAL, quebequense), ya había aplicado para esa empresa, es una empresa donde trabajan como cincuenta personas, **el profesor me ayudó a entrar a la empresa, fui a una entrevista, mi idea de estar en la universidad y conocer gente para después entrar a trabajar y funcionó. Empecé a trabajar en dicha empresa, como Analista de Negocios**” (Participante 17, MEX).

“Estuve de marzo a mayo 2001 en la *francisation*, **enseguida presenté mi CV a un amigo que conocí acá, en Montreal, era el hijo de unos amigos de mis papás, en la empresa donde estaba él solicitaban pasantes para el verano, tomaron gente y aprovechando me tomaron a mí para hacer desarrollos,** era un proyecto corto que duraba tres meses, en una empresa G (sector: servicios en ingeniería, tamaño: M, MULTINAL). [...]. **Me llamó un amigo con él trabajaba en la empresa F** (sector: consultoría en soluciones tecnológicas, seguridad de la información, tamaño: M, NAL, quebequense). **Mi amigo me comenta: me cambié de trabajo, tuve una entrevista en la empresa X** (sector: gestión de fidelidad, servicio al cliente en programas de viajeros, tamaño: G, NAL), es un proyecto muy interesante y están buscando gente. Entonces estaban buscando gente que se dedique a esta tecnologías de JAVA, son muchos puestos y falta gente. **Mi amigo le pasó los datos a una consultora, me llamaron de la consultoría. Fui a entrevista, pasé todo bien, me contrataron y hasta el momento estoy trabajando ahí en el puesto de Analista Programador**” (Participante 18, ARG).

**“Ahora con todos los trabajos que he tenido en Canadá tengo una red informal,** no paro de recibir llamadas por teléfono o *emails*, a veces no puedo contestarle a la gente porque no tengo tiempo” (Participante 18, ARG).

“En la entrevista para el *Cégep* (equivalente a prepa) me pidieron referencia de gente que pudiera decir quién soy. **Como mexicana recién llegada las referencias de México no sirven para nada, ellos necesitan a alguien que conozca su cultura, alguien que pueda hablar por mí, entonces hablé con Line para preguntarle si podía dar su nombre, la Subdirectora trato de contactar a Line,** pero no la encontré, le dejo recado, Line le llamó y le dejo recado porque *Sophie*, la Subdirectora no estaba, no se encontraban y en el último intento **Line dejo un recado diciendo que me tenían que contratar porque trabajaba bien, que era responsable, honesta y cumplida, yo estoy hablando por ella, soy de aquí, si la contratan es lo mejor que van a hacer. Después la Subdirectora me dijo que lo que realmente me hizo decidir si te contratábamos o no fue el comentario que paso Line, una señora canadiense que habla por ti**” (Participante 7, MEX).

Se observa la importancia de contar con contactos en el país de origen o de haber trabajado en compañías multinacionales con contactos con sede en Montreal, (cuatro de diez y nueve participantes los tenían y esto favoreció su inserción en empleo al llegar a Montreal):

**“Mi primer trabajo en Canadá lo encontré por red de contactos de una persona de mi universidad, originaria de Perú, estudio la misma carrera que yo, él me refirió, me entrevistaron, paso más o menos un mes en el proceso de selección, y quede seleccionado para el puesto de Ingeniero de Pruebas de Campo de Telecomunicación, en el área de Radio”** (Participante 13, PER).

**“Mi familia y yo decidimos no mudarnos a Toronto y nos quedamos con la oferta de mi jefa, quien me da permiso de dejar el puesto que ocupaba en México para integrarme al área de sistemas Canadá. Entonces empiezo a reportar informes a mi jefe en el área de Sistemas desde Canadá y me dan un proyecto en la web para solucionar el problema en Tailandia con la Embajada de X país en Tailandia finalmente lo resuelvo, [...] y finalmente llega el momento en que mi jefa me dice que ya no me puede tener en su presupuesto, te puedo aguantar hasta diciembre. Empiezo a moverme con mis contactos. Finalmente me entrevisto a través de mi red de contactos con alguien que era la Directora de Soporte Técnico de Telefonía en la última empresa en la que estuve en México (sector: consultoría y outsourcing en tecnologías de la información, tamaño: G, MULTINAL), ella me ofrece que me vaya a trabajar con ella en un puesto de Supervisor de Call Center para un cliente específico el sector telefónico en la noche. Así es que con la experiencia en México empecé a resolver los problemas que había, estuve de octubre del 2007 a enero del 2008, después se abre un puesto de Gerente de Help Desk (soporte técnico), aplico para el puesto y me lo dan, estuve ahí hasta el 2010”** (Participante 16, MEX).

**“Entonces me habla mi ex jefa desde Washington de mi trabajo anterior (del sector Consultoría y Outsourcing en Tecnologías de la Información, tamaño: G, MULTINAL) y me dice que van abrir operaciones en Canadá que si me interesa y digo que sí, y me ofrece el puesto de Service Leader para el proyecto de una Embajada con sede en Canadá. Ahí soy el responsable de todos los servicios del cliente, una especie de Ejecutivo de Cuenta, a mi cargo tengo 12 personas que me reportan de diferentes puntos de venta en Canadá, son cinco ciudades, Montreal, Calgary, Ottawa, Vancouver, Toronto”** (Participante 16, origen MEX).

**“En 2003 migré a Canadá, empecé a trabajar a los dos meses en la empresa Y (sector: servicios y productos financieros, tamaño: G, MULTINAL), la misma empresa en la que trabajaba en Argentina, cuando inicié era Consultor de Sistemas, durante el primer año firme un contrato, era para que me conocieran, después fui Arquitecto en Sistemas, con un contrato como permanente”** (Participante 19, ARG).

**“El primer trabajo que tuve en Canadá, fue en la empresa Y (sector: servicios y productos financieros, tamaño: G, MULTINAL) fue porque esta empresa, tienen una estructura matricial, además de tener gerente general y gerente de sistemas en el mismo país, todos los gerentes de sistemas tenían una especie de gerente que gobernaba que todos los países llevaran las mismas prácticas. Esa persona con la que había trabajado en algunos proyectos me recomendó en Canadá y era como el jefe del personal en este país, fue una recomendación de empresa a empresa, al los dos meses de haber llegado a Canadá ya tenía un contrato firmado. Estuve alrededor de tres años (2003-2006) como Arquitecto de Sistemas”** (Participante 20, origen ARG).

A continuación se presentan algunos rasgos de la cultura de trabajo local que se dependen de la cultura organizacional propia de las empresas en las que trabajan

algunos participantes, o de la manera en que se relacionan con sus colegas de trabajo: al no apearse a estos comportamientos o actitudes valorados en su entorno organizacional, pueden perder su empleo o generar menos empatía con sus colegas.

- Indicador empírico: rigor en los procesos.

“Aquí en Canadá hay un poco más de presión en el trabajo y están enfocados que a la primera tiene que salir bien, dejan muy poco espacio a los errores, los errores los hacen pagar muy caro, a uno lo pueden despedir. El no tener espacio para errores me ha costado, porque tengo que tener cuidado en lo mínimo, si tengo que enviar un comando lo tengo que revisar tres veces antes de presionar *enter*, antes era lo envié y haber que pasa. **Son muy duros en esa parte.** Me he adaptado asegurándome bien de lo que estoy haciendo, antes de hacerlo, verlo, analizarlo y ver si habría algún tipo de consecuencia” (Participante 14, origen DOM).

- Indicador empírico: ritmo de trabajo.

“La idiosincrasia depende mucho de la empresa, por ejemplo en la empresa que estoy ahora, (sector: gestión de fidelidad, servicio al cliente en programas de viajeros, tamaño: G, NAL), **hay que trabajar por objetivos, haz tu trabajo y termina lo antes posible**, no te pueden dejar estar, **tienes que ser productivo, debes agarrar el ritmo, porque si no, no te renuevan contrato**, tienes que producir, mostrar resultados en el tiempo que ellos dicen, **en mi caso me costó agarrar ese ritmo**, en Argentina nunca viví la presión de terminar mi trabajo” (Participante 18, ARG).

- Indicador empírico: incorporar la queja a la comunicación informal.

“Los *québécois* se llevan de otra forma porque los *québécois* se quejan de todo, del gobierno, de los impuestos, del frío, no hay nada que arreglar. Para mí fue un choque cultural ver que los francófonos se quejaban tanto, no lo entendía y como jefe los oía hablar y me preguntaba si estaban descontentos conmigo o con algo, pero resulta que así se relacionan, así son ellos. Cuando empiezo a ir a la universidad conozco a otros *québécois* pasa lo mismo, la queja y el debate, **si quieres adaptarte le tienes que entrar a eso**” (Participante 16, MEX).

### 5.5.3. Factores individuales

Como se explica en el capítulo sobre la movilidad organizacional, según Schein (1971), los factores individuales que intervienen en dicho fenómeno, implican el conjunto de atributos y de experiencias que la persona vive en cuanto a la expectativa de moverse a la interior de la organización o entre organizaciones, así como la rapidez con la que decide hacerlo, cómo y cuándo hacerlo. A la luz de esta definición, los factores individuales encontrados en el trabajo de campo, fueron: motivación, retos

personales o profesionales y búsqueda de seguridad en empleo, como se señala en la figura 5.2 al inicio del capítulo, véase las afirmaciones que lo ejemplifican:

**“Mientras esté en constante aprendizaje, en retos que me incentiven tanto en la cabeza como a nivel general, eso siempre me va a mantener en la búsqueda de nuevas oportunidades”** (Participante 8, VEN).

**“Por ahora pienso en cambiar de ciudad tener otra experiencia en otro lugar, porque ya conozco cómo funciona el lado francés de Canadá, pero quiero vivir en un ambiente totalmente anglófono para ver la diferencia entre uno francófono y el otro anglófono”** (Participante 10, BRA).

**“Me fui por el mismo sueldo no aumenté de sueldo con mi salida; simplemente me fui a un lugar donde hay respeto. Esta si es un empresa netamente francófona que se adecua muy bien a lo que hago, estoy aprendiendo a moverme entre ellos”** (Participante 11, ARG).

**“Ya tengo tres años en mi último empleo, no he tenido promociones internas y tampoco estoy buscándolas, estoy a gusto en mi puesto, en lo financiero, con las actividades que hago, estoy en un punto *confort* de responsabilidades, con mi equipo de trabajo”** (Participante 1, MEX).

**“Aquí en Montreal si he cambiado de trabajo ha sido únicamente buscando las mejores condiciones. La personalidad es fundamental en todos los lugares del mundo”** (Participante 4, PER).

**“En todo momento lo que originó mi movilidad fue la ambición de crecer, de evaluar el puesto que estoy haciendo, el futuro dentro de ese puesto o la organización, qué pasos tengo para escalar”** (Participante 15, origen VEN).

**“Mi movilidad en Montreal se debe a la busca de mejoras profesionales”** (Participante 12, VEN).

**“Cuando deje mi primer trabajo para irme a otro, fue por el desarrollo en el aspecto profesional, fue lo que me impulsó en Canadá, también de alguna forma lo que me impulsó, es más difícil poder moverse, en la primera empresa en que estuve quebró, en la segunda empresa [...] estuve ocho meses, veía que las cosa no iban bien y decidí moverme, lo concrete por seguridad”** (Participante 13, PER).

**“Otros factores que repercutieron para venir a Canadá fueron mi crecimiento profesional, al igual que los beneficios monetarios. Y que para la posición que apliqué me motivaba mucho, porque había unas cuantas funciones que me interesaban que en Dominicana no las cubría, por ejemplo aquí en Montreal tengo que hacer integraciones, en palabras llanas hacer instalaciones de hardware y *software* y mucho trabajo en proyectos”** (Participante 14, DOM).

En el caso del participante 15, VEN, se presenta la interacción de diversos factores que intervienen simultáneamente en la inserción de su primer trabajo en Montreal, tales como: los factores organizacionales, el contar con un contacto profesional que lo refiere para un puesto, tener las competencias técnicas, el dominio del inglés, (parte de su bagaje cultural), y su motivación (como rasgo de personalidad):

**“Una vez que llegué a Montreal, en julio de 2007, [...] al llegar el contacto era muy poco, tenía amigos recién llegados, la única ventaja que tuve fue que mi esposa tenía un primo segundo que tenía en Montreal dos o tres años y casualmente estaba en el sector de la tecnología, él era administrador de base de datos. A la semana de haber llegado nos encontramos con él, cara a cara, eso hizo la diferencia, porque me pidió que de nuevo le**



**enviara mi CV, se lo reenvió ya con mi dirección de Montreal. Él envió a sus contactos en tecnología mi CV, conocía gente en varias empresas grandes de TI**” (Participante 15, VEN).

“Comprobé que ese nuevo CV que le había enviado a la semana de haber llegado lo pasó a sus contactos, en 2007 había mucha gente contratando, **a las tres semanas de haber llegado me llamaron para una entrevista en una empresa** (sector: mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación, tamaño: M, MULTINAL), **a través de uno de sus contactos que trabajaba ahí**. Tuve tres entrevistas para tres grupos distintos, un Comité de Selección me evaluaba, cada grupo veía el perfil. **Creo que vieron que era un migrante recién llegado, que venía súper motivado, con ganas de trabajar, que venía recomendado internamente, me dieron la oportunidad**. En noviembre de 2007 empecé a trabajar en dicha empresa aquí en Montreal, **en el puesto que técnicamente debe llamarse de Ingeniero de Servicios** pero la Orden de Ingenieros de Quebec dijo si tú empleado tiene el título de ingeniero tiene que estar en la Orden de Ingenieros de Quebec, por lo que le cambiaron el título al puesto, ya que la empresa traía ingenieros de diversas parte del mundo, el título del puesto fue Profesionales de Servicio. Entré como un Profesional de Servicio Nivel 1 o Nivel de Entrada” (Participante 15, VEN).

Observación: algunos participantes fuera de entrevista, mencionaron tener otras razones para buscar su movilidad, como: el deseo de mejorar el ingreso económico o quedarse en un empleo pese a los problemas de comunicación que pudieran tener con sus colegas, para pagar sus deudas o poder enviar dinero a su familia que radica en el país de origen o simplemente porque buscan la seguridad en empleo.

#### **5.5.4. Factores contextuales**

Para Shinnar (2007), las variables contextuales que interactúan en el desarrollo de la carrera de un inmigrante, comprenden la situación del mercado laboral y las tendencias en las políticas migratorias. Sin embargo, en el trabajo de campo se encontraron dos indicadores empíricos que pueden corresponder a la categoría de oferta y demanda del mercado laboral y a la valorización de la primera experiencia laboral canadiense, como ya la han señalado otros autores (Chicha y Charest, 2008).

**“Un factor que puede repercutir en la movilidad en Montreal es no haber estudiado aquí, no tener trayectoria aquí, no haber nacido en este país y tener una cultura diferente, son factores, no son determinantes”** (Participante 13, PER).

**“Decidí tomar el empleo aunque era una pequeña empresa, mi primer empleo, fue bueno porque era una inmersión al francés, la programación no es para mí y entonces duré un año, cuando empecé a buscar empleo de nuevo, me empezaron a llamar a entrevistas, mi curriculum tenía un poco más de valor por el hecho de tener un trabajo en Canadá. Una parte importante fue el lenguaje, hablar francés y obtener el primer trabajo, cuando lo obtienes te empiezas a dar cuenta que puedes empezar a tener otras oportunidades”** (Participante 17, MEX).

“Cuando un viene a Canadá lo primero que te preguntan es si tienes experiencia en Norteamérica o Canadá, nadie la ha tenido porque vas llegando y de ahí empiezan muchas decepciones para los emigrantes. Tú te preguntas pero si me dijeron que había tantas oportunidades de trabajo y cuando buscas trabajo todas las puertas se cierran. **Considerando también las experiencias de comprender la cultura de cómo se trabaja en Canadá,** información que es necesaria que conozcan todos aquellos que están pensando en migrar a Canadá, **esta información no es pública**” (Participante 2, PAN).

Otro factor importante en la movilidad del inmigrante está en saber cómo venderse (de acuerdo a la cultura de trabajo local) y adaptarse a la oferta y demanda del mercado laboral:

“En mi área, trabajo con un sistema de programación que se llama *Natural* sólo hay dos empresas que ocupan ese lenguaje, **que es un Servicio Público con sede en Montreal y en donde trabajo actualmente,** (que es una compañía NAL, tamaño: G) y es precisamente en ese lenguaje donde tengo más experiencia profesional, **mi tendencia ha sido que como yo también tengo experiencia en otros lenguajes de programación de computadoras pequeñas de repente, sino consigo en Mainframe o Natural entonces ataco otra área para conseguir otro trabajo en donde hay más oportunidades,** sin embargo, para gente como yo con ese perfil son pocas las oportunidades, tiene sus pros y contras” (Participante 12, VEN).

#### 5.5.5. Factores organizacionales

De acuerdo a Priya (2006), los factores organizacionales que pueden favorecer la movilidad, son: la antigüedad en un puesto, la estructura organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos, el transporte público o propio para desplazarse hacia el lugar de trabajo, entre otros factores. Los indicadores empíricos encontrados en el trabajo de campo, que se relacionan a los factores organizacionales son: los cambios en la estructura organizacional (recorte de personal, presupuesto), la movilidad involuntaria (despidos), un caso de afectación internacional antes de emigrar (un participante, expatriado dominicano), así como el ambiente de trabajo (valorar el bajo nivel de estrés en un puesto). Sin embargo, los factores organizacionales, como la reducción del presupuesto en una empresa, o las crisis económicas que sufre un país, pueden llevar al inmigrante a perder su trabajo:

“En mi primer empleo en Montreal me contrataron como consultora, el proyecto ya estaba y estaba muy chévere pero había mala gerencia, eran dos proyectos bien grandes y yo estaba en medio de los dos porque se unían en la parte de telefonía celular. **Había peleas políticas**

**dentro de la empresa de gente que se rehusaba al cambio, entonces redujeron el alcance y para lo que me había contratado ya no se iba a hacer, no tenía sentido que estuviera ahí, entonces me agarra la crisis del 2009 y fue más difícil conseguir trabajo”** (Participante 8, VEN).

**“Mi movilidad en Montreal se ha dado por la falta de proyectos o finalización de un contrato y también por la busca de mejoras profesionales”** (Participante 12, VEN).

**“Vine a Canadá por transferencia, de la empresa** (sector: mayorista de mercancía de componentes electrónicos, de material de navegación y de comunicación, tamaño: M, MULTINAL).**Me transfirieron a Montreal, fue una decisión de mutuo acuerdo, tengo un año en este país, mi status es permiso de trabajo. Tengo un contrato de trabajo bajo las leyes de Canadá por el puesto de Ingeniero de Soporte e Integraciones, además de soporte hago instalaciones de servidores, software y lo que conlleva a nivel de configuración. En Montreal no he tenido movilidad, sigo en mi puesto”** (Participante 14, DOM).

**“Hicieron mi evaluación, la pasé de una forma correcta, pero mi jefe ya no estaba de acuerdo conmigo, teníamos ciertas limitantes a nivel profesional con él, mi relación ya no era tan cordial. Un día regresando de vacaciones de fin de año me dijo que era mi último día de trabajo”** (Participante 17, MEX).

**“En Montreal son las mismas condiciones que se valoran, que tengas el conocimiento técnico, que sea el que la empresa busque y que durante la entrevista tengas una buena química, si el candidato no posee los conocimientos técnicos, pero el entrevistador considera que la personalidad del candidato se adapta a la personalidad del equipo lo contrata”** (Participante 1, MEX).

**“Para gente de tecnología de la información no es necesario hacer equivalencias, entonces yo conseguí ese primer trabajo como Analista Funcional en una empresa grande, canadiense de telecomunicaciones, lo que me valió ahí fue la experiencia que traía en telefonía celular porque ellos estaban implementando algo que nosotros ya habíamos hecho en Venezuela”** (Participante 8, VEN).

**“Puedo decir que obtuve el voto de confianza para ganar el trabajo, quizá fue por la experiencia, ya tenía cinco años trabajando en esa área, a parte tenía un buen dominio del idioma inglés y las experiencias a nivel de usuarios, de atención a los clientes”** (Participante 14, DOM).

**“En Norteamérica, tanto Estados Unidos como Canadá tu título vale, pero es más tu conocimiento, sobre todo en tecnologías”** (Participante 15, VEN).

**“En Montreal, lo que me hace quedarme mucho tiempo son los amigos y colegas de diferentes orígenes étnicos, el ambiente, aparte de que no hay mucho estrés”** (Participante 11, origen brasileño).

### **5.5.6. Aprendizaje informal**

Como se menciona en el capítulo destinado a la cultura organizacional, el aprendizaje informal, a través de la experiencia vivida por otros compañeros de trabajo, puede favorecer el aprendizaje de dicha cultura (Skennar, 2009). Véase la figura 5.2 al inicio de este capítulo que permite visualizar cómo el inmigrante aprende la cultura de trabajo quebequense de manera informal. Bajo esta perspectiva, el aprendizaje informal resulta de momentos espontáneos que se producen en la vida del individuo y que le permiten desarrollar sus competencias (Davel y Tremblay, 2011). En esta

sección se incluyen como indicadores empíricos: los contactos que los participantes han tenido con gente local o con inmigrantes que llevan más tiempo en Montreal, mentores informales, la observación, el auto-aprendizaje y la ausencia de la capacitación formal (que lo lleva a aprender comportamientos o actitudes de manera informal):

**“Cuando trabajé en México, en cuestiones de ecología e informática, me ayudó el que estuviera viniendo a Montreal, 3 veces al año por 3 años, a mi aprendizaje informal porque no fue académico, pero si fue laboral porque venía a trabajar, yo estaba en contacto directo con canadienses tanto de Ontario como de Quebec, ya estaba trabajando con ellos, ya estaba interactuando, ya había compromisos laborales, ya había entregas y requerimientos, yo lo consideraría como una experiencia formal a nivel laboral”** (Participante 5, MEX).

“Entonces *Stephan* (un colega de trabajo que después se hizo mi amigo, quebequense francófono), **me dijo que si por qué no era consultor, ganaría más plata no tendría jefe directo y él volvería a ser consultor pues había renunciado, entonces me impulsó a tener el mismo trabajo que él”** (Participante 6, ARG).

“*Stephan* me dio una capacitación de cómo funciona un consultor acá, porque en Argentina eso no se da, pero fue informal, fuimos a tomar un café y le pregunté, pero ¿qué hace un consultor?, y dice un consultor es lo mismo que hacías acá, pero no tienes empresa atrás que te esté pidiendo que hagas más o te quedas, tú decides” (Participante 6, ARG).

“Conocimos a *Marie* una señora que quería practicar el español y nosotros queríamos practicar nuestro francés, **ella me dijo, que si ser maestra era lo que yo quería ser, que siguiera buscando, terminé la *francisation*, y en mi CV puse que buscaba ser maestra de computación”** (Participante 7, MEX).

**“Los mismos compañeros que ya tenían más tiempo te dan sus impresiones, te ayudan a comprender la forma de trabajo, por ejemplo yo era nuevo trabajando en proyectos te van dando ideas de los procesos y qué se hace en tal proceso”** (Participante 14, DOM).

“A través de grupo de foro para México-Quebec en *msn*, (*messenger*) me encontré el grupo por internet, ese grupo tenía como finalidad reagrupar a la gente que quería emigrar legalmente a Quebec, una especie de grupo de apoyo para lo que era la tramitología legal, **eso fue fundamental porque ahí era totalmente social y hice amigos que tenían la idea de venir para acá, la idea era hacer una sinergia positiva, era una buena vibra en el que todos nos apoyábamos, nos pasábamos información de donde era bueno vivir , costo de vida, etc.”** (Participante 16, MEX).

**“Algunas veces charlé con los *Head Hunters* de TI, con las compañías de consultoras, los que te llaman, con ellos tuve intercambio y se habla de cómo es el trabajo, de cómo es el mercado, en tal empresa son así, los que hacen las entrevistas son más difíciles, te dan *tips*”** (Participante 18, ARG).

“Veo en los foros de internet, el grupo de *facebook*, en los que había participado antes de inmigración a Quebec, que ahora se llama: Aquí decidimos vivir, he estado encontrando gente que llega y empieza a buscar trabajo, **lo que yo hago es decirles cuál es su experiencia, me mandan su CV y yo les digo que su CV esta de cierta forma, no está definido, esta vago. Y les envío el mío para que vean el formato, pues el mío ha estado revisado por diferentes tipos de personas de recursos humanos, colegas anglófonos o francófonos y me ha funcionado”** (Participante 17, origen MEX).

Cabe señalar que tanto el *coaching* como la mentoría informal que reciben algunos participantes, no está claramente definido por éstos. Por otra parte, la lectura sobre el mercado local, vista como un aprendizaje informal, puede favorecer la integración en empleo del inmigrante:

**“Yo leí el estudio longitudinal para el canadiense, el de la adaptación de los inmigrantes, donde dice que en promedio un migrante tarda cinco años en adaptarse, yo llegué de 28 años y dije no puedo esperar o pasar 5 años, tengo tres hijos, yo tenía que venir a Canadá *getting run running* llegar corriendo”** (Participante 17, origen MEX).

- Indicador empírico: observación, auto-aprendizaje.

**“Nunca he tomado ningún curso de este tipo. En las empresas en que he trabajado se te explica lo que tienes que hacer, se te entrena y todo lo demás es meramente personal. Si te integras o no, tiene que ver con el individuo”** (Participante 1, MEX).

**“Otra parte de la cultura laboral, la aprendes empíricamente, observando y preguntando”** (Participante 15, VEN).

**“Con mi profesor de la universidad (francófona) yo veía cómo él se desenvolvía con la demás gente, siempre trataba de motivar a la gente o de mostrarles sus fortalezas, siempre estaba interesado en el otro.** También en la escuela, cuando teníamos una duda de repente recapacitaba en la pregunta que estábamos haciendo y la contestaba siempre con una expresión en la cara de interés, **eso aprendes, que como líder tienes que tener tanto interés profesional en las tareas como personal,** porque vas integrar para resaltar las fortalezas de la persona, le vas a reconocer de acuerdo a eso. **Como líder tienes que estar abriendo las orejas, ese tiene que ser tu modelo a seguir”** (Participante 17, MEX).

**“No tuve un *coaching*, cuando empecé a trabajar veía a la gente que estaba alrededor mío como modelo de error,** esta situación me duró como una semana, después seguí, me acomodé” (Participante 19, ARG).

**“Nunca he tomado ningún curso de este tipo. En las empresas en que he trabajado se te explica lo que tienes que hacer, se te entrena y todo lo demás es meramente personal. Si te integras o no, tiene que ver con el individuo”** (Participante 1, MEX).

**“Otra parte de la cultura laboral, la aprendes empíricamente, observando y preguntando”** (Participante 15, VEN).

Seis de diez y nueve participantes contestaron textualmente no haber recibido capacitación sobre la cultura de negocios local. El participante 2, PAN, sugiere que en los cursos de capacitación ofrecidos por los Organismos Comunitarios, se incluya una parte que introduzca la cultura de negocios local, o que en las empresas, exista mentoría al respecto:

**“Lo más fácil sería que los organismos independientes pudieran dar este tipo de *coaching* compartiendo un poco más la cultura *québécoise* con los nuevos emigrantes. Sería estupendo si a nivel de la empresa algunas personas pudieran ofrecer ese servicio a los recién llegados, llevándolo a un nivel de franqueza o confianza para explicarte diversas situaciones que pueden pasar, y cómo lo tienes que manejar o si tienes que llevar tus**

inquietudes a un jefe, un tipo de guía para saber cómo reaccionar en caso de tener un problema” (Participante 2, PAN).

“**Con respecto a la cultura organizacional de Canadá, nunca he tenido un tipo de *coaching* o entrenamiento**” (Participante 3, MEX).

“**En los trabajos no me ha tocado este tipo de *coaching***, sería raro que cuando llegues al trabajo te digan cómo es la cultura canadiense” (Participante 4, PER).

“**Nunca tuve un programa de mentoría o *coaching***” (Participante 13, PER).

“La *francisation*, los talleres para la búsqueda de trabajo, no es suficiente, **me mandaron a la guerra así nomás. Quizás un *coaching* me hubiera ayudado al principio, ahora ya estoy inmerso en el mundo laboral, en el mercado, pero no lo tuve**” (Participante 18, ARG).

“**El rol de *coaching* no existió en mi carrera en Canadá**” (Participante 19, ARG).

“**Antes de emigrar, cuando uno pasa por la Delegación de Quebec, en el proceso migratorio, falta que nos explique, considerando también las experiencias de comprender la cultura de cómo se trabaja en Canadá**, información que es necesaria que conozcan todos aquellos que están pensando en migrar a Canadá, **esta información no es pública**” (Participante 2, PAN).

## 5.6. Conclusiones y reflexiones finales

A la luz de lo recabado en el trabajo de campo y para responder a la pregunta central de investigación: ¿de qué manera el aprendizaje de la cultura de gestión quebequense se relaciona con la movilidad inter-organizacional o intra-organizacional del inmigrante latinoamericano en puestos de TIC, en la ciudad de Montreal? Se concluye que: la manera en que se relaciona el aprendizaje de la cultura de gestión quebequense con la movilidad organizacional del individuo, depende tanto de la manera en que cada uno de ellos aprende, integra, hace adaptaciones y moldea su bagaje cultural latinoamericano y experiencias profesionales, previas a su integración a la cultura de trabajo quebequense; como del propio proceso migratorio que cada participante vive, con particularidades y situaciones precisas. No obstante, al ser inmigrantes de primera generación, varios de ellos concuerdan con:

- Hacer adaptaciones a nivel de la comunicación verbal e imitar comportamientos privilegiados por los quebequenses, como por ejemplo: superar la barrera lingüística al hablar los idiomas oficiales (francés e inglés) (aunque en algunos casos, cuando el participante cuenta con el inglés desde

antes de emigrar, esto facilita su integración al mercado laboral) y adaptarse al estilo de comunicación formal e informal en el trabajo.

- Utilizar las referencias personales o profesionales en TIC, con las que contaba desde antes de emigrar, en su país de origen o en compañías internacionales con sede en Montreal.
- Construir nuevas relaciones profesionales en Montreal, que los puedan referir para otros puestos, contar con certificaciones internacionales y competencias técnicas o la experiencia buscada por las empresas locales.

En lo que respecta a la pregunta secundaria: ¿cuál es el significado y la reinterpretación (o transformación) que el inmigrante con grado universitario o técnico, hace de las orientaciones culturales (autonomía, comunicación, consenso y/o evitar el conflicto, igualdad de oportunidades y distancia con respecto a la jerarquía y su impacto en la movilidad organizacional)? Se observa que el inmigrante integra la autonomía y la orientación a la tarea (en varios casos por la naturaleza de su puesto), en su manera de reproducir patrones de comunicación formal e informal con sus jefes y colegas, respetando la separación de la esfera personal y profesional, mediante el uso del inglés y/o francés adaptado a las necesidades organizacionales o situaciones que en particular vive en sus labores cotidianas. Esto comprueba lo dicho por Adams (2003), en lo que respecta a la evolución de los valores canadienses en su investigación efectuada entre 1996 al 2001, pues señala una evolución progresiva de los valores ligados al individualismo y a la autonomía, valores que para Dupuis (2000) son también importantes en la gestión de negocios quebequense, ya que al estar impregnada por rasgos de la cultura de negocios norteamericana, son valores que se

reproducen. Además, como se sustenta en el marco teórico, de acuerdo a los estudios realizados por Ségal (1987, 1991, 1998, mencionado en Dupuis, 2008), la cultura de negocios quebequense se caracteriza por: la participación, la igualdad, el evitar el conflicto y buscar el consenso, en una estructura funcional estadounidense. Bajo esta óptica, el inmigrante incorpora dichas orientaciones culturales a su bagaje cultural, pues si no las imitara o se adaptara a ciertos comportamientos valorados por la sociedad quebequense, no podría integrarse adecuadamente en el ámbito laboral y por ende esto afectaría su movilidad organizacional.

En lo que respecta a la igualdad de oportunidades, el PFE (Profesionistas Formados en el Extranjero) la experimenta, siempre y cuando: cuente con las competencias técnicas necesarias, tenga la experiencia para el puesto que desempeña (programador, analistas, seguridad de la información, líder de proyecto, entre otros puestos), posea certificaciones internacionales o cursos de capacitación continua, tenga una primera experiencia en suelo canadiense (en algunos casos), se integre adecuadamente al equipo de trabajo, haga visible su desempeño y por tanto su orientación a resultados, así como adaptarse a ciertos valores propios de las culturas organizacionales en las que trabaje, como el rigor en los procedimientos o adaptarse al ritmo de trabajo. Se observa poca importancia a pertenecer a la Orden de Ingenieros de Quebec, siendo especialistas en TIC, (esto no fue mencionado como un requisito para ejercer su profesión, por los participantes del estudio).

Se constata que el inmigrante latinoamericano se adhiere al valor de búsqueda de igualdad de oportunidades, al buscar él mismo promociones verticales o cambios horizontales. Por otra parte, la desigualdad de oportunidades fue observada por algunos



participantes, quienes explican que para puestos técnicos no hay desigualdad en empleo, pero para puestos de más alta responsabilidad en la toma de decisiones si existe, éstas son apreciaciones que hacen en base a lo que han observado en su entorno laboral y en algunos casos, que ellos han vivido.

El ser consultores, lo perciben como una oportunidad para seguir creciendo profesionalmente y mantener un ingreso económico a la vez. Esto les genera movilidad horizontal o vertical (pues en algunos casos pueden ser contratados como especialistas -analistas, programadores, arquitectos de sistemas-, o como líderes de proyecto), lo que les permite ser más autónomos e independientes en la toma de decisiones, ya que en su mayoría tratan directamente con el cliente. Sin embargo, su seguridad financiera también depende de la búsqueda constante de clientes, de la cantidad de proyectos que tengan y de su duración, como lo señalaron en las entrevistas y fuera de éstas.

Cuando el inmigrante trabaja, por ejemplo, en una empresa multinacional, las orientaciones culturales quebequenses están influenciadas por la cultura organizacional de ésta, al ser norteamericanas, éstas inculcan valores propios a su cultura de trabajo y el inmigrante tiende a imitar los comportamientos que éstas valoran (orientación a la tarea y resultados, por ejemplo), esto le permite mantenerse en un puesto gerencial, al mismo tiempo de adaptar sus mensajes verbales para colegas y/o subordinados canadienses o de otras cultural (caso de los participantes 9, MEX y 16, MEX).

Cuando el inmigrante trabaja en compañías quebequenses, nacionales o con colegas canadienses francófonos, aprende a evitar el conflicto directo, sabiendo

abordar la temática orientada a la tarea, para conservar su puesto o para no crear malos entendidos. Dado que los canadienses anglófonos y francófonos, valoran el orden y la cooperación más que la competencia (Moran, Harris et al. 2007), esto puede repercutir en que privilegien evitar el conflicto y por consiguiente valorar el consenso, como es el caso de la sociedad quebequense. Recuérdese que este comportamiento puede estar ligado al hecho de ser una sociedad minoritaria (Dupuis, 2000). En lo relativo a la búsqueda del consenso, el inmigrante latinoamericano al comprender este principio a través de su observación y de su participación en las reuniones, él reproduce dicho comportamiento al participar en las reuniones y hacer aportaciones en la toma de decisiones consensuales, esto le permite ser considerado como un miembro del equipo (participantes 5 MEX, 7 MEX, 8 VEN y 17 MEX). Aunque en otros casos, se observa que en las reuniones o juntas, también se evita la confrontación directa, lo que genera una incomodidad en el inmigrante (participantes 1 MEX, 2, PAN, 12 ARG y 19 ARG).

Asimismo en puestos de liderazgo o gerenciales, es importante que continúe promoviendo el consenso y la distancia jerárquica corta, sabiendo combinar su bagaje cultural en cuanto al interés por las relaciones interpersonales o de orientación a la persona, en combinación con la orientación a la tarea y a los resultados. Por ejemplo, al poner en práctica el concepto de oscilación adaptativa (Demorgon. 1998, en Hudon et al. 2008), el gerente latinoamericano actúa de manera más enérgica, cuando debe delegar el trabajo con personal de origen étnico que proviene de sociedades con distancias jerárquicas más marcadas o grandes, como es el caso del participante 16, MEX, quien con sus subordinados de origen ruso marca más su distancia jerárquica,

mostrándose enérgico en su toma de decisiones, en tanto que si le delega a personal de origen quebequense, su trato es más directo.

Una vez que el inmigrante reconoce y acepta las diferencias culturales que percibe en su medio laboral, puede imitar comportamientos ya que son parte de la dinámica organizacional en la que éste se encuentra; aunque no siempre este de acuerdo, notablemente cuando no privilegia la comunicación indirecta y la evitación del conflicto y le cause un choque con su bagaje cultural. Sin embargo el aceptar las diferencias culturales e integrarlas a su manera de trabaja, le ayuda a conservar un empleo.

Bajo esta perspectiva, la comunicación indirecta que lleva al conflicto latente o a evitarlo, como característica de la cultura de negocios quebequense (Ségal, 1987, 1991, 1998, mencionado en Dupuis, 2008), puede incomodar al inmigrante de origen latinoamericano, es entonces, cuando no se resuelve el conflicto, que el inmigrante puede optar por irse, lo que afecta su movilidad organizacional, también puede tender a interpretar la comunicación indirecta como falta de sinceridad en las relaciones interpersonales y formar en su mente un estereotipo negativo sobre sus colegas o superiores inmediatos con quienes no resuelve o confronta el conflicto directamente.

No obstante, su bagaje cultural que comprende: estancias en el extranjero antes de emigrar por cuestiones laborales, el haber estudiado los idiomas oficiales de Canadá antes de emigrar o haber participado en proyectos internacionales, son elementos claves que les ayudan a adaptarse de manera más rápida o con una óptica más abierta al hecho de trabajar con gente de diversas culturas y en una estructura de negocios influenciada por la cultura de Estados Unidos.

En lo que respecta a la percepción que los participantes tienen sobre la distancia jerárquica corta, los hace que consideren a sus jefes en Montreal, más como una guía que como una persona que representa la autoridad y una marcada distancia jerárquica como lo sería en los países latinoamericanos (Hofstede 1997). Recuérdese que, dado que estas percepciones sobre las diferencias culturales, no reflejan un impacto directo en el fenómeno de la movilidad organizacional de los individuos, se descartaron del análisis interpretativo de la información recabada. Solo se incluyeron aquellas afirmaciones que si tienen un vínculo con su movilidad organizacional.

En relación a la pregunta secundaria de investigación que consiste en saber si el aprendizaje de la cultura de gestión quebequense, está ligada a la capacitación formal (*coaching* y programas de mentoría *-mentoring-*) que el inmigrante recibe en cuanto a la cultura local, y saber si ésta, puede jugar un rol importante en la movilidad inter-organizacional o intra-organizacional; se concluye que este aprendizaje si puede estar ligado a la formación formal, pero depende del individuo cómo usa los conocimientos adquiridos a través de dicha capacitación y la manera en que los aplica en su búsqueda de empleo, o al comenzar a trabajar en equipo; por tanto, como lo sostiene la teoría, la participación de un empleado a un curso de capacitación formal, no garantiza el aprendizaje en su totalidad, ya que el aprendizaje tiene una dimensión personal (Davel y Tremblay, 2011). Sin embargo, si el aprendizaje es una iniciativa reconocida por la organización, en su cultura y políticas internas, y si además de ello, el aprendiz tiene oportunidades para ponerla en práctica, entonces la distancia entre la capacitación y el aprendizaje se reduce, favoreciendo así, que el contenido de la

capacitación se asimile en el trabajo cotidiano (Raelin, 2000, mencionado en Davel y Tremblay, 2011).

Por otra parte, el individuo aprende en los intercambios comunicativos cotidianos, ya sea en el trabajo o fuera de éste, entonces, *el aprendizaje informal*, resulta de momentos espontáneos que se producen en la vida del individuo y que le permiten desarrollar sus competencias (Davel y Tremblay, 2011). Véase la figura 5.3 ubicada en las primeras páginas del capítulo, ésta señala los factores que intervienen en el proceso de aprendizaje formal e informal de la cultura de gestión quebequense.

Este aprendizaje lo llevan a cabo mediante la observación, la imitación, o las pláticas informales, al contar con un mentor o *coach* informal, como por ejemplo, cuando subrayan la importancia de hacer visible sus resultados para ser considerados para promociones internas o cambios de empleo (participantes VEN 8, VEN 12). Sin embargo, es importante recordar, que para Hagar, Lowe y Quingla (2011) depende del inmigrante tomar el riesgo o querer demostrar la adquisición de nuevas habilidades para mejorar su sueldo, o tener movilidad, este comportamiento lo señalan los participantes antes nombrados, como un matiz cultural valorado en las organizaciones con sede en Montreal.

También se observa que el inmigrante pone en práctica la noción de oscilación adaptativa (Demorgon. 1998, en Hudon et al. 2008), pues ésta le permite tener la apertura para ampliar su gama de comportamientos y actitudes (como la orientación a los resultados más que a la relación interpersonal, la participación al consenso en las reuniones de trabajo o al tener un equipo a su cargo), para conservar un puesto o ser promovido. A la luz de lo anterior, se deduce que el inmigrante tiene un aprendizaje

personal sobre la cultura de gestión quebequense, al adaptarse a situaciones en el trabajo que están ligadas con sus posibilidades de cambiar de un puesto a otro, como es el caso de los participantes 1 MEX, PAN 2, 8, VEN, 9 MEX y 10 MEX.

La capacitación formal que han recibido algunos participantes, en cuanto a la cultura de trabajo local, es producto de las iniciativas gubernamentales, ya sea a través de los Organismos Comunitarios que ofrecen cursos sobre la Búsqueda de Empleo (redacción de curriculum vitae adaptado al mercado de trabajo local, entrevistas de selección y estrategias para la búsqueda de empleo) o el curso de Realidades Socioeconómicas y Regionalización de Quebec ofrecido por el MICC, en su primer año de haber emigrado, o bien esta capacitación se imparte a través de cursos de inducción en las empresas donde trabajan. Solo en algunos casos, los participantes han formado parte de programas formales de *coaching* o de mentoría, orientados al aprendizaje de la cultura organizacional y de su puesto, esto se da en compañías MULTINAL, MED y G, en el sector de TIC y en una compañía NAL, G del sector transporte (participantes 8, VEN, 12 VEN y 14, DOM). Solo dos participantes recibieron capacitación formal a través de un *coach* formal o mentor formal, para ayudarlos a orientar su carrera: el participante 5, MEX, a través de una consultoría en RH canadiense, al ser parte de un recorte masivo y el participante 15 VEN recibió *coaching* formal con fines de plan de carrera al interior de la organización. El participante 11 ARG, consultó por su cuenta un coach para orientarlo sobre su carrera profesional en Montreal.

Únicamente en un caso, se observa que el inmigrante en posición gerencial, en una compañía MULTINAL norteamericana y G (participante 16 MEX), asistió a una

capacitación formal en cuanto a la comunicación intercultural y manejo del conflicto en equipos de trabajo multiculturales, (curso en línea y participación en reuniones con una consultora experta en gestión de la diversidad, ambas iniciativas ofrecidas por la empresa).

Sin duda, la capacitación formal y el aprendizaje informal, sobre las orientaciones culturales, pueden favorecer la manera en que los inmigrantes comprendan la cultura de gestión quebequense, para propiciar ellos mismos su integración y adaptación en los puestos que ocupan en TIC y con ello buscar su movilidad organizacional; aunque la capacitación formal no es el solo elemento que contribuye a que ésta ocurra.

Existen otros factores de movilidad significativos encontrados en el trabajo de campo y explicados a lo largo de este capítulo, pues están interconectados en las narraciones descriptivas de las entrevistas.

Los participantes 6, ARG, 15, VEN, 17 MEX, 18, ARG, resaltaron la importancia de formar parte de las redes sociales en las organizaciones, para tener movilidad. Recuérdese que como sostiene la literatura, las organizaciones en Norteamérica, al no reforzar el vínculo social de amistad en el trabajo (Friedman, 1996, mencionado en Kulik y Roberson, 2008), pueden obstaculizar la movilidad organizacional del inmigrante latinoamericano, si éste no construye este tipo de redes.

También es importante clarificar y cumplir las expectativas al momento de contratar al empleado, ya que de no cumplirlas, éstos pueden llegar a renunciar por falta de una comunicación clara con los jefes inmediatos o promesas no cumplidas, caso del participante 1 MEX, 11 ARG y 19, ARG, en este sentido, la evitación del

conflicto, puede deteriorar las relaciones entre el jefe inmediato y el subordinado, y con ello la retención del personal calificado. Es importante recordar que el latinoamericano, según la literatura consultada, busca la armonía en las relaciones interpersonales, por lo que puede optar por oprimir el enojo, evitar el conflicto y las confrontaciones negativas (Shinnar, 2007) y con ello decidir no aceptar un puesto de mayor jerarquía con personal a su cargo, como lo demuestra el participante 19 ARG.

Los factores que dependen del individuo y que repercuten en su movilidad organizacional encontrados son: auto-motivación, situación financiera, retos profesionales, entre otros. En tanto que los factores contextuales son: la oferta y la demanda en ciertos puestos de TIC a nivel del mercado laboral local. Los factores organizacionales que pueden también influir son: los cambios en las estructuras organizacionales y asignación de presupuesto para puestos vacantes, por citar algunos ejemplos.

La movilidad de los participantes en su país de origen es un antecedente laboral que se llega a valorar en varios casos, al poder ocupar puestos similares al que tenían en sus país antes de emigrar (aunque con sueldos inferiores, en algunos casos, como el participante 10 BRA), y en otros casos, les lleva más tiempo ocupar puestos equiparables o superiores a los que tenían en su país de origen (véase las tablas descriptivas de trayectoria profesional por participante, particularmente, las de los participantes 4 PER, 5 MEX, 9 MEX, 13 PER, 17 MEX, 18 ARG). En algunos casos, al emigrar deben aceptar trabajos en los que están sub-calificados (Reitz, 2005, Chicha y Charest, 2008), como es el caso de los participantes 3 MEX, 4 PER, 7 MEX, 9 MEX y 18, ARG, quienes deben comenzar su trayectoria profesional en Montreal desde



abajo para poder subsistir. En tanto que otros, pueden transferir inmediatamente sus competencias y ocupar puestos equiparables a los que tenían en su país de origen, como es el caso del participante 6, ARG, que fue contratado para trabajar en Montreal, estando todavía en Argentina, o como el participante 14, DOM, quien vivió una afectación internacional y fue transferido de su país de origen a Montreal, con permiso de trabajo.

En resumen, los fenómenos son un fluido de significados que se arreglan de manera constante, cambian de forma, son dinámicos y es, en esa dinámica que hay que comprender sus interconexiones (Giorgi, 1998, mencionado en Skuza, 2007), tal y como se presenta en la figura 5.2 y 5.3 al inicio de este capítulo.

A continuación se presentan algunas sugerencias pertinentes que las empresas o los especialistas en gestión de la diversidad pueden implementar a partir de la reflexión que se desprende de esta tesis:

La capacitación técnica que ofrecen las empresas, puede acompañarse de una capacitación sobre los aspectos multiculturales y la comunicación en los negocios, para sensibilizar a su personal de origen inmigrante sobre su nuevo contexto laboral.

Esto puede contribuir a evaluar su desempeño de manera más objetiva (Novicevic 2009), ya que si el inmigrante no sabe cómo comportarse de acuerdo a lo que se aprecia más en la cultura de negocios local, éste puede ser evaluado negativamente, pues sus comportamientos no reproducirían lo que se espera de él, en términos de respuestas culturales predeterminadas. Por tanto, es importante concientizar al personal canadiense sobre su propia cultura de trabajo y ayudarlo a transmitirla de manera explícita a sus colegas o subordinados de origen inmigrante.

Dado que las redes sociales son una fuente de desarrollo social importante para el inmigrante (Flores y al., 2011), se sugiere que los mentores, *coaches*, o jefes: destinen tiempo para ayudar al inmigrante de origen latinoamericano a crear sus redes en el trabajo, enfocadas a la tarea y a poder comprender la gestión de carreras al interior de la organización o en su campo, demuestren su interés por ayudarlos a crecer profesionalmente, lo que a la par puede favorecer la retención de los PFE en puestos de TIC.

Cuidar las prácticas formales e informales de socialización para: poder ayudar al inmigrante a comprender el conflicto, más que a evitarlo, desarrollar técnicas para resolverlo, lo que repercute igualmente, en la retención de los PFE. El conflicto es inevitable y éste puede deberse a percepciones, valores o comportamientos diferentes, sin embargo, si se cuidan las prácticas de socialización formales e informales entre los nuevos empleados y los gerentes, éstos últimos pueden ayudarles a identificar los conflictos potenciales, a través del análisis de situaciones y de métodos para resolverlos (Welch, 2006). Igualmente, si se le explica al personal de origen latinoamericano particularidades de la culta de gestión latinoamericana y sobre la cultura de gestión quebequense, éste puede lograr un mejor ajuste cultural, lo cual puede repercutir en la adaptación de sus mensajes destinados a canadienses anglófonos, francófonos o de otros orígenes étnicos, considerando las sutilidades culturales antes descritas, para que puedan, de manera conjunta, encontrar cómo resolver un conflicto o clarificar malos entendidos.

Se sugiere que en la relación que establezcan el *coach* y el aprendiz, el *coach* sea consciente de su pensamiento, prejuicios y creencias, para evitar que sus percepciones influyan en la interacción con el aprendiz (Davel y Tremblay, 2011).

Finalmente, en lo que se refiere a los alcances y las limitaciones de este estudio, se invita al lector a consultar dicha sección en el primer capítulo de la tesis, apartado 1.3.

## **CONCLUSIÓN**

El fenómeno de la movilidad organizacional es vivido de manera particular por cada individuo, de acuerdo a su bagaje cultural y a la manera en que se adapta a las orientaciones culturales escogidas para este estudio: autonomía, comunicación, consenso y/o evitación del conflicto, igualdad de oportunidades y distancia jerárquica.

El aprendizaje, integración o ajustes culturales que el individuo lleva a cabo en cuanto a dichas orientaciones culturales, pueden impactar en su movilidad, no obstante hay otros factores de movilidad significativos, como: haber tenido una formación de base en TIC en su país de origen o en áreas vinculadas a ello. La mayoría de ellos se capacita de manera continua, sensiblemente en cuanto a las certificaciones internacionales, pues éstas son reconocidas por las empresas locales. Además, es importante que hagan uso de su capacidad de adaptación en el uso lingüístico con el que se comunican en diversas situaciones laborales y no solo el hablar o escribir en francés y/o en inglés.

La construcción de redes profesionales formales e informales con las que cuentan en Montreal, antes de emigrar y las que construyen al trabajar en dicha ciudad, así como las relaciones interpersonales con sus jefes inmediatos y colegas, son entre otros factores, esenciales para estimular su movilidad organizacional.

Para los participantes resulta importante adaptarse a la cultura de trabajo local, ya que esto les facilita conservar un empleo o tener seguridad laboral, experimentar promociones, auto-motivarse para desarrollarse profesionalmente, ofrecer estabilidad a sus familias (en caso de tenerlas), ganar un salario, e integrarse a la sociedad de manera socioeconómica. Aunque también han experimentado despidos, renunciaciones y algunos han optado por ser consultores (trabajadores autónomos).

De acuerdo a las experiencias vividas por cada individuo, la movilidad organizacional podría despertar sentimientos de satisfacción o frustración. De igual manera, al integrarse en empleo pueden vivir momentos de *choc* cultural, y perder sus puntos de referencia cultural, lo que les genera sentirse incómodos, como por ejemplo, cuando no logran identificar lo que se dice entre líneas o cuando se evita el conflicto, en tanto que en otros momentos, pueden dar una connotación positiva a la diferencia cultural, por ejemplo, cuando perciben una distancia jerárquica más corta que en sus países de origen, aunque esto no repercute directamente en su movilidad organizacional, si lo señalan como una característica cultural con la que se sienten agusto en el ámbito laboral, o cuando participan en el consenso en reuniones de trabajo.

El fenómeno de movilidad vivido de manera individual, se observa a través del uso de la historia de vida temática (Álvarez-Gayou, 2003 y Creswell, 2007), que ayuda a analizar las trayectoria profesionales de cada participante en Montreal, lo que facilita la comprensión sobre cómo cada persona integra la cultura de gestión quebequense, a su propio bagaje cultural, de ahí se desprenden ciertos matices culturales latinoamericanos, como por ejemplo la importancia a las relaciones interpersonales en el trabajo, a diferencia de la orientación a la tarea y a los resultados, matiz cultural norteamericano.

Con respecto a las metodologías escogidas para este estudio, sin duda la fenomenología y la historia de vida temática, son de gran ayuda para poder explorar el fenómeno del aprendizaje de las orientaciones culturales, pues ayudan a observar el ingrediente cultural en la interpretación que los inmigrantes hacen en cuanto a éstas.

Bajo esta óptica, “*el significado adquiere un sentido mediante un proceso y no de manera automática*” (Bjerregaard, Lauring y Klitmoller, 2009, p. 219), es decir que los individuos construyen el significado de cada orientación cultural, en el día a día y en las interacciones interpersonales; lo que conlleva a que la cultura y la historia de vida de la persona, estén interconectadas en un contexto organizacional y social, que brinda información significativa para el individuo, para los investigadores y para los profesionales del campo de la administración y de otras disciplinas conexas; de ahí la pertinencia del uso de ambas metodologías para esta tesis.

En conclusión, esta investigación representa una aportación al campo de la comunicación intercultural, aplicada a los estudios organizacionales, ya que desde el punto de vista fenomenológico, contribuye al estudio de la planeación de carrera de inmigrantes calificados en TIC y al aprendizaje de las orientaciones culturales quebequenses, tanto al identificar algunas barreras que los inmigrantes de origen latinoamericano enfrentan en sus procesos de movilidad profesional, como al observar sus fortalezas que los hacen crecer profesionalmente, pues al verse ellos mismos a través de sus narraciones, se dan cuenta de las habilidades y experiencias que han acumulado en Montreal y en su país de origen, lo que, como sostiene Creswell (2007), le da textura (*textural description*) y estructura (*structural description*) a la descripción que forma la esencial en la descripción del fenómeno: aprendizaje de orientaciones culturales.

Sus experiencias relatadas en cuanto al *coaching* o mentoría que recibieron en Montreal, vinculadas al aprendizaje de las orientaciones culturales, los factores propios de la sociedad quebequense (contextuales y organizacionales), así como los

factores individuales de cada participante, son elementos claves que favorecen o impiden su movilidad inter o intra organizacional en Montreal, sin olvidar que cada uno de ellos es una persona única (Earle, 2010) y que por tanto, cada uno acepta o percibe de manera diferente las situaciones de la vida que le generan movilidad.



## REFERENCIAS

- Adams M. (2003). *Fire and Ice. The United States, Canada and the Myth of Converging Values*. Canada: Penguin Canada.
- Adams M. (2007). *Unlikely Utopia. The surprising triumph of Canadian pluralism*. Canada: Viking Canada.
- Agars M., Kottke, J. (2004). Models and Practice of Diversity Management. En Stockdale M. y Crosby F. (Eds). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. England: Blackwell Publishing. pp. 55-77.
- Álvarez-Gayou J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Andersson P. y Fejes A. (2010). Mobility of Knowledge as a Recognition Challenge: Experiences from Sweden. United Kingdom. *International Journal of Lifelong Education*. Taylor & Francis. 29 (2). pp. 201-218.
- Arcand S. y Najari M. (2010). *Situation des immigrants au marché du travail québécois : bref portrait statistique*. Quebec: HEC de Montreal.
- Arcand S. y Hernández-Báez A. (2012). Les cadres expatriés au Mexique : défis et conseils clés. *Gestion*. 37 (2). pp. 15-22.
- Arcand S. y J.P. Dupuis (2007). Les relations ethnoculturelles au sein des sociétés et des entreprises. *Sociologie de l'entreprise*. pp. 235-271. Quebec: Gaëtan Morin Éditeur.
- Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*. Vol. 31 (4).pp. 371-378. Quebec: HEC de Montreal.

- Barmeyer, C. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage*. Quebec: Les Presses de l'Université Laval.
- Baron L. y Morin L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organizational Development Journal*. 31 (1). pp. 18-38. Obtenido el 11 de agosto del 2001. Desde: la base de datos Emerald Group Publishing.
- Barrette C. Gaudet É. y Lemay D. (1996). *Guide de communication interculturelle*. Quebec: Éditions du renouveau pédagogique.
- Bellard, E. y Rüling, C. (2001). *Importing Diversity Management: Corporate Discourses in France and Germany*. Ginebra: École des Hautes Études Commerciales, Université de Genève, faculté des SES Éditeur.
- Belout A., Dolan S., Saba T. (2001). Trends and emerging practices in human resource management: The Canadian scene. *International Journal of Manpower*. Bradford. 22(3). pp. 1-4. Obtenido el 1 de julio del 2006, desde: la base de datos Proquest.
- Bertone, S. y Leahy M. (2003). Multiculturalism as a conservative ideology: Impacts on workforce diversity, *Asian Pacific Journal of Human Resources*. Sage Publications, 41(1). pp. 101-115.
- Biles J., Tolley, E. e Ibrahim, H. (2005). Does Canada have a Multicultural Future? *Canadian diversity*. Association for Canadian studies. 4 (1). pp. 23-28.

- Bjerregaard T., Luring J. y Klitmoller A. (2009). A critical analysis of intercultural communication research in cross cultural management. *Critical Perspectives on International Business*. 5 (3). pp. 207-228. Obtenido el 2 de septiembre, desde la base de datos: Emerland Group Publishing.
- Blanquicett A. et Humanez E. (2011). *Cinquante ans d'immigration colombienne au Québec: regard historique sur l'intégration des immigrants colombiens à la société d'accueil*. Quebec: Université de Sherbrooke. XIIIème Congrès de l'Association Internationale pour la Recherche interculturelle. Obtenido el 18 de enero de 2012, desde: <http://www.pages.usherbrooke.ca/aric/ppt%20pour%20ARIC/Antonio%20Blanquicett.pdf>
- Boiral O. (2005). *Les relations d'affaires en Amérique du Nord. Un regard Mexicain*. Congrès annuel de l'ASAC, 28 mai 2005. pp. 63-74. Toronto.
- Bordeleau L.P. (2005). Quelle phénoménologie pour quels phénomènes ? *Recherche Qualitatives*. Quebec: Association pour la recherche qualitative. 25 (1). pp. 103-107.
- Bourgault-Côté G. (28 novembre 2012). La Langue de travail au Québec, le bilinguisme prend le pas sur le français. *Le Devoir*. Quebec. pp.A3.
- Cámara de Comercio de Canadá (2009). *L'immigration: Nouveau visage du Canada*. Canadá: Cámara de Comercio de Canadá.
- Carlier S. (2008). Hacia dónde deberían ir los Estudios Culturales: Una historia en construcción desde Latinoamérica, entre muchas. *Pensamiento y Cultura*. 11 (1). pp. 49-61.

- Castonguay A. (15 de febrero, 2011). Le Québec a connu une immigration record en 2010. *Le Devoir*. Quebec. Obtenido el 15 de febrero de 2011, desde: <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/316825/le-quebec-a-connu-une-immigration-record-en-2010>
- Cerdin J.L. y Le Pargneux, M. (2009). Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale. *Management et Avenir*. 5(25). pp. 55-78. Obtenido el 3 de noviembre de 2011, desde: la base de datos CAIRN.info.
- Chanlat J.F. (2008). L'analyse interculturelle et les sciences humaines. En Davel E., Chantal J.F. y Barmeyer C. (2004). Palabras de la redacción. Culturas, naciones y gestión. *Management International*. 8 (3). Quebec: HEC de Montreal.
- Chapuis M. (diciembre 2010). Entrevista personal. Orden de Ingenieros de Quebec. Canada.
- Chhokar J., Brodbeck F. y House R. (2007). *Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Chiswick B. y Lee Yew. (2005). A Longitudinal Analysis of Immigrants Occupational Mobility: A Test of the Immigrants Assimilation Hypothesis. *Center for Migration Studies of New York*. 39 (2). pp. 332-353.
- Chrobot-Mason D. y Ruderman M. (2004). Leadership in a Diverse Workplace. En Stockdale M. y Crosby F. (Eds). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. England: Blackwell Publishing. pp. 100-121.

- Chicha M.T. (2002). *La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité*. Canada : Effectif. 5 (1).
- Chicha M.T. y Charest E. (2008). *L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal*. Montreal: Institut de recherche en politiques publiques.
- Cisneros L. y Genin É. (2008). Culture et gestion au Mexique : Voyage au cœur de la dualité. En Davel E., Dupuis J.P., Chanlat J. F. (Eds). *Gestion en contexte interculturel*. pp. 1-35, en CD. Quebec: Les Presses de l'Université Laval.
- Cocley K., Dreher G. y Stockdale M. (2004). Toward the Inclusiveness and Career Success of African Americans in the Workplace. En Stockdale M. y Crosby F. (Eds). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. England: Blackwell Publishing. pp. 168-183.
- Consejo de Tecnologías de la Información y de Comunicaciones. (2011). *Perspective sur les ressources humaines dans le marché du travail des TIC 2011–2016*. Canadá: Consejo de Tecnologías de la Información y de Comunicaciones.
- Consejo de Europa, Comité de Ministros. (2000). *Déclaration du Conseil de l'Europe sur la diversité culturelle, le 7 décembre 2000*. Strasburg. Obtenido el 15 de marzo del 2006, desde: [http://www.coe.int/T/CM/home\\_fr.asp](http://www.coe.int/T/CM/home_fr.asp)
- Creswell J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publications.
- Cox Jr., T. (2001). *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco, California: Jossey-Bass Editor.

- D'abate C., Eddy E., y Tannenbaum S. (2003). What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching and Other Constructs that Describe Developmental Interactions. *Human Resource Development Review*. 2 (4). Obtenido el 5 de marzo 2012, desde: la base de datos Sage Publications.
- Davel E. y Tremblay D-G. (2011). *Formation et apprentissage organisationnel*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Davel E., Dupuis J.P. et Chanlat J. F. (2008). *Gestion en contexte interculturel*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Davel E., Dantas M. y Vergara S. (2008). Culture et gestion au Brésil : les transmutations du métissage. En Davel E., Dupuis J.P., Chanlat J. F. (Eds). *Gestion en contexte interculturel*. pp. 1-31, en CD. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Dávila y Martínez (1999). *Cultura en las Organizaciones Latinas*. México: ITESM y Siglo Veintiuno Editores.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982). *Organization Cultures: The Rites and Rituals of Organization Life*. New York: Addison-Wesley.
- Definición.de. (2011). *Definición de la tasa de empleo*. Obtenido el 14 de septiembre de 2011, desde: <http://definicion.de/tasa-de-empleo/>
- Del Pozo J. (2011). *Les Latino-américains au Québec*. Obtenido el 28 de septiembre de 2011, desde: <http://www.er.uqam.ca/nobel/r27020/index.htm>
- Demorgon, J. y Lipiansky M. (1999). *Guide de l'interculturel en formation*. Paris : Éditions Retz.
- Demorgon, J. (1996). *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Paris : Anthropos.

- Diccionario de la Lengua Española (2001). *Etnología*. España: Diccionario de la Lengua Española.
- Diccionario de la Lengua Española. *Palabra autonomía*. Obtenido el 8 de marzo del 2011, desde: <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>
- D'Iribarne P. (2004). Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique. *Management International*. 8 (3). Quebec: HEC de Montreal.
- Dupuis, J.P. (2000). *Entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique : les Québécois en économie, en affaires et en gestion*. Cahier de recherche. (0029). Montreal: École des Hautes Études Commerciales Éditeur. Synthèse faite par Dulude C. Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles.
- Dupuis, J. P. (2002). *La gestion québécoise à la lumière des études comparatives*. Quebec: Recherches sociographiques. 43 (1). Obtenido el 8 de marzo del 2008, desde: <http://www.erudit.org/revue/rs/2002/v43/n1/009451ar.pdf>
- Dupuis J.P. (2008). Culture et Gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique. En Davel E., Dupuis J.P., Chanlat J. F. (Eds). *Gestion en contexte interculturel*. (pp. 1-39). Quebec: Les Presses de l'Université Laval.
- Dupuis J.P. (2008). L'analyse interculturelle en gestion : Decloisonner les approches classiques. En Davel E., Dupuis J.P., Chanlat J. F. Eds. *Gestion en contexte interculturel*. Quebec: Les Presses de l'Université Laval. (pp. 73-118).
- Drudi, G. Bourque R. et Beauregard G. (1994). *Étude sur l'intégration organisationnelle des membres des communautés culturelles à la fonction publique*. Quebec: Secrétariat du Conseil du trésor Éditeur.

- Drudi G. (2000). Résumé de l'article écrit par Schein E. (1971). The individual, the organization and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 7 (4). pp. 401-426.
- Duncan H. (2005). Multiculturalism: Still a Viable Concept for Integration? *Canadian Diversity*. 4 (1). Association for Canadian studies. pp. 12-14.
- Earle V. (2010). Phenomenology as research method or substantive metaphysics? An overview of phenomenology's uses in nursing. *Nursing Philosophy*. (11). pp. 286-296.
- El Economista. (20 de junio del 2012). Remesas en México. *El Economista*. Obtenido el 20 de junio de 2012, desde: [www.economista.com.mx](http://www.economista.com.mx)
- El Universal. (4 de marzo del 2011). *Disminuye número de católicos en México*. El Universal. Obtenido el 10 de abril de 2012, desde: <http://www.eluniversal.com.mx>
- Elnuevodiario.com.ni. (31 diciembre 2011). *2011: Violencia se ensañó con América Latina*. Obtenido el 7 de abril 2012, desde: <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/237302> Nicaragua
- Escamilla C. (2010). *Tópicos en comportamiento del consumidor*. México: Fontamara.
- Espinosa E., Pérez R. (1994). Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas, 1994. *Publicaciones, Gestión y estrategia*. Obtenido el 27 octubre 2005, desde: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art10.html>
- Estadísticas Canadá. (2002). *Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2002*. Canadá: Estadísticas Canadá. Obtenido el 5 marzo de 2011, desde: <http://stds.statcan.gc.ca/naics-scian/2002/ts-rt-fra.asp?criteria=51>



Estadísticas Canadá (2006). *Recensement de 2006 : faits saillants*. Canadá:

Estadísticas Canadá. Obtenido el 2 de septiembre de 2011, desde:

<http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-562/p12-fra.cfm>

Estadísticas Canadá (2006). *La mosaïque ethnoculturelle du Canada, recensement de 2006 : principales régions métropolitaines de recensement du Canada. Montréal : la troisième population des minorités visibles en importance*.

Canadá: Estadísticas Canadá. Obtenido el 5 de septiembre de 2012, desde:

<http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-562/p19-fra.cfm>

Estadísticas Canadá (2010). *Immigration, statut*. Canadá: Estadísticas Canadá.

Obtenido el 2 de septiembre de 2011 desde:

<http://www.statcan.gc.ca/concepts/definitions/immigr-fra.htm>

Fajardo M., Patiño M., Patiño C. (2008). Estudios actuales sobre la aculturación y

salud mental en inmigrantes: Revisión y perspectiva. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y tecnología*. Barcelona: Departamento de investigación

de MIP Group. Obtenido el 16 de junio de 2010, desde:

<http://www.mipgroup.es/articulo1.pdf>

Fang T., Zikic J., Novicevic M. (2009). Career success of immigrant professionals:

Stock and Flow of Their Career Capital. *International Journal of Manpower*.

Obtenido el 4 de septiembre de 2012, desde: la base de datos: Emerald Group

Publishing Limited. 30 (5). pp. 472-488.

Faure G. (2004). Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale.

*Lavoisier*. Paris. 6 (154).pp. 187-199. Obtenido el 2 de enero de 2011, desde:

<http://www.cairn.info/article>

- Fajó E. y Riot P. (2007). Phenomenological approaches to work, life and responsibility. *Society and Business Review*. 2 (2). pp. 145-152. Obtenido el 5 de noviembre 2012, desde: la base de datos Emerald Group Publishing.
- Finema S. (2006). Emotion and Organizing. En Clegg S., Hardy C., Lawrence T., Nord W. (Eds). *Organizational Studies*. California: Sage Publications. pp.675-700.
- Flores y al. (2011). A Qualitative Inquiry of Latino Immigrants' Work Experiences in the MidWest. *Journal of Counseling Psychology*. American Psychological Association. 58 (4). pp. 522-536.
- Fraser K. y Elizabeth R. (2005). All the workplace is a stage. Work as discourse: A narrative inquiry into workers' professional development. Ontario: University of Toronto. Obtenido el 3 de diciembre de 2012, desde: la base de datos: ProQuest Dissertations and Theses, ProQuest Information and Learning.
- Frances H. (2002). Canada's Contribution to the "Management" of Ethno Cultural Diversity. *Canadian Journal of Communication*. York University. (27). pp. 231-242.
- Fundación BBVA-Bancomer (2012). Flash Migración México. *Análisis Económico*. Obtenido el 3 de agosto 2012, desde: [http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/120601\\_FlashMigracionMexico\\_12\\_tcm346-331613.pdf](http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/120601_FlashMigracionMexico_12_tcm346-331613.pdf)
- Galarneau D. y Morissette R. (2004). Les immigrants sont-ils perdant ? *L'emploi et le revenu en perspective*, 75001(X1F).pp. 7-19.

- Gallagher S., Rocco T., y Landorf H. (2007). A phenomenological study of spirituality and learning processes at work: exploring the holistic theory of knowledge and learning. *Human Resource Development Quarterly*. 18. (4). pp. 457-80. Obtenido el 4 de julio 2012, desde: la base de datos: Wiley InterSciences.
- Gagnon A.G. y Jézéquel M. (17 mai 2004). Pour une reconnaissance mutuelle et un accommodement raisonnable - Le modèle québécois d'intégration culturelle est à préserver. *Le Devoir*, p. A7.
- Garibaldi A. (2006). Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement. Findings from Multinational Company. *International Journal of Cross Cultural Management*. 6 (2). pp. 139-167. Obtenido el 2 de septiembre de 2012, desde: la base de datos: Sage Publications.
- Geertz, G. (1973). *The Interpretation of Culture*. The United States of America: Basic Books.
- Gestiondelconocimiento.com. (2011). *Proceso de creación del conocimiento (Nonaka, y Takeuchi, 1995)*. Obtenido el 26 de mayo de 2012, desde: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm)
- Gibson, S. and Hanes, L. (2003). The contribution of phenomenology to HRD research, *Human Resource Development Review*. 2. (2). pp. 181-205. Obtenido el 12 de agosto de 2012, desde: la base de datos: Sage Publications.
- Gillert A. (2001). T-Kit L'apprentissage interculturel. Strasbourg. Conseil de l'Europe et Commission Européenne. 4. pp. 17-34. Obtenido el 25 de noviembre 2011, desde: <http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/publications/>

- Gobierno de Australia (2001). *The Business Model for Diversity Management : The Big Picture*. Australia: Gobierno Australiano. Obtenido el 29 de septiembre 2011, desde: [http://www.mibru.unimelb.edu.au/template-assets/07/includes/diversity/Business\\_Model\\_the\\_big\\_picture.pdf](http://www.mibru.unimelb.edu.au/template-assets/07/includes/diversity/Business_Model_the_big_picture.pdf)
- Gobierno de Canadá. (2010). *Groupes désignés d'équité en emploi*. Canadá: Gobierno de Canadá. Obtenido el 5 de septiembre de 2011, desde: <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/definitions-fra.htm#min>
- Gobierno de Canada (2012). *Profil de financement : Les petites et moyennes entreprises du Québec*. Canadá: Gobierno de Canadá. Obtenido el 5 de agosto de 2012, desde: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_02088.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02088.html)
- Hagar J., Lowe N., Quingla C. (2011). Skills on the Move: Rethinking the Relationship Between Human Capital and Immigrant Economic Mobility. *Work and Occupations*. Sage Publications. 38 (149). pp. 151-171. Obtenido el 5 de mayo del 2012, desde: la base de datos: [Wox.sagepub.com/](http://Wox.sagepub.com/)
- Hall E. (1959). *El lenguaje del silencio*. México: Editorial Patria.
- Hall P. y Khan A. (2008). Differences in hi-tech immigrant earnings and wages across Canadian cities. *Canadian Association of Geographers*. 52. (3). pp. 271-290.
- Hatum A., Franichevich A. y Michelini J. (2008). Culture and Management in Argentina: Strict Hierarchies or Tango Kinetics? En Davel E., Dupuis J.P., Chanlat J. F. (Eds). *Gestion en contexte interculturel*. pp. 1-21, en CD. Quebec: Les Presses de l'Université Laval.

- Hays-Thomas R. (2004). The Contemporary Focus on Managing Diversity. En Stockdale M. y Crosby F. (Eds). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. England: Blackwell Publishing. (pp. 3-30).
- Heil, D. (2008). Strategic innovation and organizational identity: a hermeneutic phenomenological investigation. *Journal of General Management*. 33. (4). pp. 1-12.
- Herrera M. (2010). Nuevas Habilidades en el Trabajo. El uso de las TIC en México. *Trabajo*. Año 4 (6). México. pp. 73-118.
- Heymann E. (2009). El Eidos Pre-predicativo y sus Conceptualizaciones. En: Navia M. y Rodríguez A. (Eds.). *Fenomenología y Hermenéutica*. pp. 37-64. Mérida: Universidad de los Andes.
- Historia global.com. (2012). *Historia económica argentina*. Obtenido el 12 de abril 2012, desde:  
<http://www.historiaglobal.com.ar/historiaeconomicaargentina.php>
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. The United States of America: McGrawHill.
- Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. The United States of America: Sage Publications.
- Hofstede G., Hofstede G.J. y Minkov M. (2010). *Cultures et organisations*. Paris: Pearson.

- Howell, DelaCerde, Martínez et al. (2007). Societal Culture and Leadership in Mexico. A portrait of Change. En: Chhokar J., Brodbeck F. y House R. (Eds.). *Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In Depth Studies of 25 Societies*. pp. 723-764. London: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Hudon R., Jacob M. y Dulude C. (2008). *Comprendre les enjeux culturels en emploi pour faciliter son intégration*. Quebec: Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.
- Huesca, A.D. (2007). *Perspectives mondiales sur les politiques d'insertion en emploi des immigrants et création du modèle Gestion de la diversité dans les PME. Intervention Professionnelle en milieu de travail*. Quebec: Université Laval. (003).pp. 1-33.
- Indexmundi.com. (2011). *La población mundial superará los 7.000M de habitantes en 2011*. Obtenido el 5 de abril 2012, desde: <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/la-poblacion-mundial-superara-las-7000m-de-personas-en-2011>. México Población, perfil, 2011.
- Infolatam.com. (23 de febrero de 2008). *Tratados de Libre Comercio en Latinoamérica*. Obtenido el 29 de marzo 2012, desde: <http://www.infolatam.com/latamblog/>
- Immigration.com (2009). *Portrait de l'immigration permanente 2010*. Obtenido el 22 de marzo de 2011, desde: <http://www.wimmigration.com/suite.php?newsid=51>

Immigration Lanaudière. (2007). *Politiques d'immigration*. Obtenido el 22 de marzo de 2011 desde <http://www.immigrationlanaudiere.org/index.jsp?numPage=21>

Immigration.com (2009). *Portrait de l'immigration permanente 2010*. Obtenido el 22 de marzo de 2011, desde:  
<http://www.wimmigration.com/suite.php?newsid=51>

Immigration Lanaudière. (2007). *Politiques d'immigration*. Obtenido el 22 de marzo de 2011, desde <http://www.immigrationlanaudiere.org/index.jsp?numPage=21>

Instituto de Estadística Quebec. (2012). *Statistiques*. Obtenido el 18 de enero de 2012, desde: <http://www.stat.gouv.qc.ca/>

Irrmann O. (2008). *L'analyse interculturelle en gestion : Une approche interactionniste*. En Davel E., Dupuis J.P., Chanlat J. F. Eds. *Gestion en contexte interculturel*. Quebec: Les Presses de l'Université Laval.

Jehan A. (2007). *La culture au sein de l'Union européenne : objet politique non identifié*. Tesis de la maestría en Estudios Europeos. Instituto Europeo de la Universidad de Ginebra, Suiza. Obtenido el 9 de noviembre de 2011, desde:  
<http://www.unige.ch/ieug/publications/euryopa/jehan-fin.pdf>

Jerabek y A. de Man. (1994). Social distance among caucasian-canadians and Asian, Latin-American and Eastern European immigrants in Quebec: A two part study. *Social Behavior and Personality*. Canada: Society for Personality Research. 22 (3). pp.297-303.

- Jiménez-Valencia A. (2008). Culture et gestion en Colombie : Tradition et modernisation. En Davel E., Dupuis J.P., Chanlat J. F. (Eds). *Gestion en contexte interculturel*. pp. 1-46, en CD. Quebec: Les Presses de l'Université Laval.
- Kulik C. y Roberson L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot), expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. En: Brief A. (Eds.) *Diversity at Work*. pp. 265-317. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Kylmlicka W. (2010). *État actuel du multiculturalisme au Canada et thèmes de recherche sur le multiculturalisme canadien 2008-2010*. Canadá: Ministerio de Trabajos Públicos y de Servicios Gubernamentales de Canadá.
- La Alianza Global Jus Semper. (2010). *Gráficas de Brecha Salarial de México*. Salarios manufactureros de línea de producción. Obtenido el 5 de abril 2012, desde:  
<http://www.jussemper.org/Inicio/Recursos/Recursos%20Laborales/GBS/Recursos/GrafsbrechasMex2006.pdf>
- Lala A. y Kinselia E. (2011). Phenomenology and the Study of Human Occupation. *The Journal of Occupational Science*. 18 (3). pp. 195-209.
- Landolt P. Goldring L. (septiembre 2009). Immigrant Political Socialization as Bridging and Boundary Work: Mapping the Multi-layered Incorporation of Latin American Immigrants in Toronto. *Ethnic and Racial Studies*. 32 (7). pp. 1226-1247.



- Lefebvre S. (2005). *La religion dans la sphère publique*. Montreal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Lemieux D. Bibeau G. y Corneau M. (2002). Accueillir « l'autre » dans la distinction. Essai sur le Québec pluriel. *Traité de la culture, IQRC Éditeur*. pp. 219-240.
- Lindsay C. (2007). *La communauté latino-américaine au Canada*. Canadá: Estadísticas Canadá.
- Mai, R. (1996). *Alianzas de aprendizaje organizacional*. México: Irwin-Panorama.
- Mcandrew M. (2002). De l'interculturel au civique : 20 ans d'approche québécoise. *En Sosoe, L.K.(ed.) Diversité Humaine. Démocratie, multiculturalisme et citoyenneté*. Quebec: Les presses de l'Université Laval Éditeur. pp.537-540.
- Meyor C. (2005). La phénoménologie dans la méthode scientifique et le problème de la subjectivité. *Recherches Qualitatives*. Association pour la recherche qualitative. 25 (1). pp. 25-42.
- Meyor C. (2007). Le sens et la valeur de l'approche phénoménologique. Canadá. *Recherches Qualitatives*. Association pour la recherche qualitative. 4. pp. 103-118.
- Morgan G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Ediciones Alfa-Omega.
- Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales. (1991). *Au Québec pour bâtir ensemble, Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration*. Quebec: Gobierno de Quebec.
- Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales. (2001). *Portrait statistique de la population d'origine ethnique mexicaine, recensée au Québec en 2001*. Quebec: Gobierno de Quebec.

- Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales. (2004). *Document synthèse. Plan d'action 2004-2007*. Quebec: Gobierno de Quebec.
- Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales. (2005). *Portraits statistiques de la population immigrée recensée en 2001 : Ville de Montréal et ses arrondissements*. Quebec: Gobierno de Quebec. Obtenido el 18 de mayo de 2011, desde: [http://www.guidedespublics.com/guide\\_II\\_1.html](http://www.guidedespublics.com/guide_II_1.html)
- Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales. (2006). *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, Quebec: Gobierno de Quebec.
- Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales. (2007). *Immigration, Québec*. Quebec: Gobierno de Quebec. Obtenido el 22 de marzo de 2011, desde: <http://www.immigrationlanaudiere.org/index.jsp?numPage=21>
- Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales. (2008). *Tableaux sur l'immigration au Québec 2003-2007*. Quebec: Gobierno de Quebec. Obtenido el 18 de mayo de 2011, desde: [http://www.guidedespublics.com/guide\\_II\\_1.html](http://www.guidedespublics.com/guide_II_1.html)
- Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales. (2008). *Présence en 2010, Immigrants au Québec 1999-2008*. Quebec: Gobierno de Quebec.
- Ministerio de la Inmigración y de Comunidades Culturales. (2009). *La enseñanza colegial*. Quebec: Gobierno de Quebec. Obtenido el 22 de septiembre de 2011, desde: <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/es/educacion/informarse-educacion/ensenanza-colegial.html>

Ministerio del Empleo y de la solidaridad social. (2005). *Plan d'action régional, 2005-2006. Région de la Capital National*. Quebec: Gobierno de Quebec.

Ministerio de la Justicia Canadá. (2006). *Charte canadienne des droits et des libertés*. Canadá: Gobierno de Canadá. Obtenido el 28 de marzo de 2006, desde: <http://lois.justice.gc.ca/fr/charte/index.html>

Ministerio de Patrimonio Canadiense. (2006). *Qu'est-ce que le multiculturalisme?*. Canadá: Gobierno de Canadá. Obtenido el 27 de agosto de 2006, desde: [http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/multi/what-multi\\_f.cfm](http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/multi/what-multi_f.cfm)

Ministerio de Negocios Extranjeros y Comercio Internacional de Canadá. (2009). *Datos básicos: Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Obtenido el 5 de marzo de 2012, desde: <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/nafta-alena/NAFTA-fast-facts-sp.aspx?lang=en&view=d>

Ministerio de Recursos Humanos y Desarrollo de Competencias Canadá. (2011). *Aprendizaje, nivel de escolaridad*. Canadá: Gobierno de Canadá. Obtenido el 14 de septiembre del 2012, desde: <http://www4.hrsdc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=29>

Ministerio de Desarrollo Económico de Innovación y Exportación de Quebec. (2011). *Profil statistique du secteur des TIC 1997-2009*. Quebec: Gobierno de Quebec.

Ministerio del Empleo y de la Solidaridad Social. (2012). *Politiques, directives et procédures*. Quebec: Gobierno de Quebec. Obtenido el 3 de marzo del 2012, desde: <http://emploiuebec.net>

Ministerio de Educación de Argentina. (2012). *Movimientos migratorios a la*

*Argentina*. Argentina: Gobierno de Argentina. Obtenido el 28 de enero 2012, desde: [http://www.educ.ar/recursos/ver?rec\\_id=14661](http://www.educ.ar/recursos/ver?rec_id=14661)

Moran R., Harris P., Moran S. (1996). *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf Publishing Company.

Moran R., Harris P. y Moran S. (2007). *Managing Cultural Differences*. Houston: Elsevier.

Morgen W. (2000). Management in Canada. En Warner M. (Ed.). *Regional Encyclopedia of Business and Management*. (1). London: Press Thomas Learning. pp. 323-332.

Nkomo S. y Stewart M. (2006). Diverse Identities in Organizations. En Clegg S., Hardy C., Lawrence T., Nord W. (Eds). *Organizational Studies*. pp.520-540. California: Sage Publications.

Oberg K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new Cultural Environments. Washington: *Practical Anthropology*. (7). pp. 177-182.

Ogliastri, McMillen, Altschul et al. (2009). *Cultura y liderazgo Organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe*. Obtenido el 15 de marzo 2012, desde: <http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewFile/183/187>

Organización para la Cooperación Económica y el desarrollo. (2006). *From Immigration to Integration*. Paris: OECD Publicaciones.

- Osland J. De Franco, S. and Osland A. (1999). Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the Expatriate Manager. *Journal of Management Inquiry*. 8 (2). pp. 219-234. Obtenido el 5 de abril de 2012, desde: la base de datos: ABI/INFORM Global
- Oxford Advanced Learner's de la Cultura Inglesa. (2011). *Learning*. Oxford Advanced Dictionary. Obtenido el 27 de noviembre de 2011, desde: <http://oxforddictionaries.com/>
- Palt, A., Barros A., Brechignac B., Lassalle S.J., Mehaignerie L. y Quentel C. (2004). *Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France*. Paris: Reboul H. IMS-Entreprendre pour la Cité. pp. 1-15.
- Panaccio A. J.y Waxin. (2010). HRM Case Study: Diversity Management: Facilitating Diversity Through the Recruitment, Selection and Integration of Diversity Employees in a Quebec Bank. *Journal of the International Academy for Case Studies*. 16 (4). pp. 53-66.
- Paz O. (1950). *El laberinto de la soledad*. México. Siglo XXI.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pluchart J.J. (2011). De l'homo métis à l'homo academicus: la transition de carrière revisitée. *Andese, Vie&sciences économiques*. 1 (187). pp. 95-113. Obtenido el 8 de octubre de 2012, desde: la base de datos: Cairn.info
- Portes A. (2005). *La nueva nación latina: inmigración y la población hispana de los Estados Unidos*. New Jersey: Universidad de Princeton.

- Priya T. (2006). Mobility: Discourses from the Non-western Immigrant Groups in Norway. *Mobilities*. 1 (3). (pp. 437-464). Taylors & Francis Group: Norwegian University of Science and Technology.
- Putnam L. y Boys S. (2006). Revisiting Metaphors of Organizational Communication. En Clegg S., Hardy C., Lawrence T., Nord W. (Eds). *Organizational Studies*. pp.541-576. *Organizational Studies*. The United States of America: Sage Publications.
- Quesada A. (2011). *L'intégration socioculturelle des réfugiés par une approche interactionniste: le cas des colombiens au Québec*. Mémoire de la maîtrise en sociologie. Montreal:Université du Québec à Montréal.
- Rachédi L. (2009). Trajectoires migratoires et stratégies identitaires d'écrivains maghrébins immigrants au Québec : L'écriture comme espace d'insertion et de citoyenneté pour les immigrants. Canadá. *Recherches Qualitatives*. Association pour la recherche qualitative 28 (2.). pp. 145-170.
- Racine M. (2006). *Perspective culturelle sur le multimédia québécois. Ethnographie de l'organisation sectorielle en région*. Tesis doctoral. Universidad Laval, Canadá.
- Rakotomena M. (2005). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la société*. 3. (2). pp. 668-691. France : Centre de Recherche en Gestion des Organisations, IAE de Montpellier II.
- Real Academia Española. (2012). *Diccionario en línea*. Obtenido el 21 de febrero de 2012, desde: <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>

- Real Academia Española. (2012). *Diccionario en línea*. Obtenido el 13 de marzo de 2012, desde: <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>
- Reitz J. (2005). Tapping Immigrants' Skills: New Directions for Canadian Immigrants, Policy in the Knowledge Economy. *IRPP Choices*. Montreal: Institut de recherche en politiques publiques. 11 (1). pp. 1-18.
- Reitz J. (2005). Résumé de Tapping Immigrants' Skills : New Directions for Canadian Immigrants, Policy in the Knowledge Economy. *IRPP Choices*. Montréal : Institut de recherche en politiques publiques. 11 (1). pp. 17-18.
- Reitz J. (2011). *Are immigrant professionals still driving taxis?* Canadá. Literary Review of Canada. Obtenido el 13 de febrero de 2013, desde: <http://reviewcanada.ca/essays/2011/02/01/taxi-driver-syndrome/>
- Rodríguez M. y Ramírez P. (2004). *La psicología del mexicano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Rojas R. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.
- Rollin A.M. (2011). *Le revenu des immigrants qui entreprennent des études postsecondaires au Canada*. Canadá: Estadísticas Canadá. Obtenido el 22 de septiembre de 2011, desde: <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2011003/article/11505-fra.pdf>
- Roosevelt T. (1996). *Redefining Diversity*. The United States of America: American Management Association.
- Rouleau L. (2007). *Théories des organisations*. Quebec: Presses de l'Université du Québec.

- Rudmin F. (2010). Phenomenology of Acculturation: Retrospective Reports from the Philippines, Japan, Quebec and Norway. *Culture Psychology*. 16 (313).  
Obtenido el 21 de febrero 2012, desde: la base de datos: Sage Publications.
- Saba T. (2008). *Les aspects internationaux de la gestion des ressources humaines*.  
Montreal: Presses de l'Université de Montréal.
- Schein E. (1970). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein E. (1971). The Individual, the organization and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 7 (4). pp. 401-426.
- Schwartz. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego: Academic Press. Obtenido el 22 de noviembre de 2011, desde:  
[http://changingminds.org/explanations/values/schwartz\\_inventory.htm](http://changingminds.org/explanations/values/schwartz_inventory.htm)
- Shinnar R. (2007). A Qualitative Examination of Mexican Immigrants' Career Development. *Journal of Career Development*. 33 (4). University of Missouri. pp. 338-369.
- Sierra R. (1988). *Técnicas de Investigación Social*. España: Paraninfo.
- Sistema de observación permanente de migraciones. (2000). *Tendances de l'immigration et conséquences économiques*. Paris: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. pp. 214-232.
- Sistema de observación permanente de migraciones. (2001). *Tendances des migrations internationales*. Paris: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. pp. 127-292.



- Skennar A. (2009). Establishing and building a learning culture in an organization. *Training and Development in Australia*. Surry Hills. 36 (4). pp. 1-6.
- Skuza J. (2007). Humanizing the Understanding of the Acculturation. Experience with Phenomenology. *Human Studies*. University of Minnesota. 30 (4). Obtenido el 4 de marzo de 2012, desde: la base de datos: Springer Science+Business Media. (pp. 447-465).
- Smircich L. (1983). Conceptos de cultura y análisis organizacional. *Administrative Science Quarterly*. (28) 3. Nueva York: Cornell University, Ithaca. Traducción en español: Portnoy M.
- Sociedad de Contadores y Administradores de Ontario. (1998-1999). *Measuring the Impact of Diversity*. Ontario: Mississauga Executive Centre. Obtenido el 16 de noviembre de 2011 desde [http://www.cma-canada.org/index.cfm/ci\\_id/5165/la\\_id/1/document/1/re\\_id/0](http://www.cma-canada.org/index.cfm/ci_id/5165/la_id/1/document/1/re_id/0)
- Sociedad de Contadores y Administradores de Ontario. (2000). *Measuring the Impact of Diversity*. Ontario: Mississauga Executive Centre. Obtenido el 3 de julio de 2005, desde: [www.cma-canada.org](http://www.cma-canada.org)
- Sollund R. (2006). Mechanistic Versus Organic Organizations' Impact on Immigrant Women's Work Satisfaction and Occupational Mobility. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 6 (4). pp. 287-307.
- Susnjar S. (1992). Du choc culturel à l'intégration. *Vies-à-vies*. 4 (5). Quebec: Université de Montréal.

- St-Germain D., Delpêche L. y Mercier D. (2009). L'informatique comme soutien à l'opérationnalisation des procédures analytiques en phénoménologie : un modèle de développement et de collaboration. *Recherches Qualitatives*. 28 (1). pp. 106-132.
- Stoiciu G. (2008). L'émergence du domaine d'étude de la communication interculturelle. *Hermès*. Institut des sciences de la communication du CNRS. Quebec: Université de Québec à Montréal. (51). pp. 33-40. Obtenido el 22 de noviembre de 2011, desde:  
[http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/24171/HERMES\\_2008\\_51\\_33.pdf?sequence=1](http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/24171/HERMES_2008_51_33.pdf?sequence=1)
- TechnoCompétences, Chabot R. y Thornton G. (2011). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications 2011*. Montreal: TechnoCompétences. Obtenido el 7 de septiembre de 2011, desde: <http://www.technocompetences.qc.ca/>
- Tosey P. y Mathison J. (2010). Exploring inner landscapes through psychophenomenology. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 5(1). pp. 63-82. Obtenido el 3 de septiembre de 2012, desde: la base de datos: Emerald Group Publishing.
- Trompenaars F. (1993). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey.
- Trompenaars F. y Hampden-Turner C. (1998). *Riding the Waves of Culture*. The United States of America: McGraw-Hill.

- Turchick L., Holzinger I. and Zikic J. (2010). Barriers and paths to success Latin American MBAs' views of employment in Canada. *Journal of Managerial Psychology*. 25 (2). pp. 159-176.
- Tusón A. (1997). *Análisis de la conversación*. España: Ariel.
- Urbiola A. (2009). El análisis de la cultura en la empresa. *Estudios sobre la organización: Teoría y práctica*. México. Universidad Autónoma de Querétaro. pp. 55-80.
- van Maanen J. y Kunda G. (1989). Real feelings, emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*. (11). pp. 43-62.
- Varela V. (2005) Análisis de la relación existente entre aculturación y nacionalidad. *Psicología para América Latina, Revista Electrónica Internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología*. (3). Obtenido el 5 de julio del 2010 desde: <http://www.psicolatina.org/Tres/analisis.html>
- Vatz-Laaroussi M. (2009). *Mobilité, réseaux et résilience. Le cas des familles immigrantes et réfugiées au Québec*. Quebec: Presses de l'Université du Québec.
- Velasco A. (2010). *Teleconferencia: Hermenéutica y naturalismo*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido el 8 de agosto del 2011, desde: <http://vnoc.unam.mx/>
- Welch S.A. (2006). Understanding Clinical Culture: Organizational Communication in the Clinical Practicum. *The Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*. 4 (4). pp. 1-5.

Wils T. Bernard R. y Guérin G. (1992). Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec. *Relations Industrielles*. 47 (3). pp. 489-50). Obtenido el 29 de octubre de 2011, desde: la base de datos: Érudit.org

Yoneyama E. (2007). Phenomenology of life, Zen and management. *Society and Business Review*. 2 (2). pp. 204-217. Obtenido el 29 de octubre de 2011, desde: la base de datos: Emerald Group Publishing.

Yorks L. y Kasl E. (2002). Toward a Theory and Practice for Whole-Person Learning: Reconceptualizing Experience and the Role of Affect. *Adult Education Quarterly*. 52 (3). pp. 176-192.

# APÉNDICES

## APÉNDICE A. GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL MERCADO DE TRABAJO

**Desempleado:** persona sin empleo, que está disponible para trabajar y está activamente en búsqueda de un trabajo.

**Creación de empleos:** la creación de empleos corresponde a la diferencia entre el número de personas en empleo en el transcurso de dos años dados.

**Empleo:** trabajo que un empleado asalariado o trabajador autónomo efectúa en vista de obtener una remuneración o un beneficio. Las personas ausentes del trabajo, pero que mantienen su vínculo de empleo, están incluidas en esta categoría.

**Empleado:** persona que trabaja para un empleador en el sector público o privado.

**Inmigrante admitido:** persona que ha obtenido el derecho de establecerse en Canadá. Esta categoría excluye a las personas que viven en Canadá con un permiso de trabajo o de estudios, aquellas que reclaman el estatus de refugiado, así como los miembros de sus familias que viven con ellos.

**Población activa:** personas de 15 años y más (excluyendo los pensionados de un establecimiento, por ejemplo, los prisioneros) que están en empleo o en desempleo. Las personas que no son ni en empleo ni en desempleo se consideran inactivas.

**Tasa de actividad:** población activa total en porcentaje de la población total que tiene 15 años y más. La tasa de actividad puede también ser calculada por el grupo al que pertenece la persona (por ejemplo, los hombres y las mujeres). Una tasa de actividad más grande muestra que más personas están, ya sea en empleo, en búsqueda de un empleo en el conjunto de la población.

**Tasa de empleo:** porcentaje de personas en empleo de la población total que tiene 15 años y más. La tasa de empleo puede también ser calculada por un grupo dado (por ejemplo, las personas de 15 a 24 años). Una tasa de empleo más elevada significa que más personas están en empleo en la población.

**Tasa de desempleo:** porcentaje de desempleados en la población activa. La tasa de desempleo puede igualmente calcularse por un grupo dado (por ejemplo, los titulares de un diploma universitario). Una tasa de desempleo más elevada significa que más personas están en búsqueda de un empleo.

**Trabajador autónomo:** propietario activo de una empresa, de una explotación agrícola o de una oficina profesional, con o sin empleados, constituye o no una sociedad. En este grupo se encuentran los trabajadores autónomos que no tienen empresa, las niñeras, por ejemplo. También se consideran trabajadores autónomos las trabajadoras de la casa no remuneradas, las personas que trabajan sin remuneración en una empresa, en la explotación agrícola o en una oficina profesional que pertenece a un familiar o a un explotador agrícola, por ejemplo, que ocupa la misma vivienda.

Fuente: Anuario quebequense de estadísticas de trabajo, mencionado en el MICC (2010, p. 48).

**APÉNDICE B. CARTA FORMAL DE PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE  
LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**

Québec, 20 janvier 2012

Madame, Monsieur,

Je me permets de vous informer que madame Ana Dalia Huesca Dehesa, numéro d'étudiante 210314 suit bien la formation du doctorat en administration à l'Université Autonome de Querétaro, ses directeurs de thèse sont :

Alejandra Urbiola Solís, Coordinatrice du programme de doctorat en administration et professeur à la Faculté de comptabilité et des affaires,

Michel Racine, Professeur du Département des relations industrielles de l'Université Laval.

La mission de Madame Huesca Dehesa a pour objectif de comprendre comment l'apprentissage de la culture organisationnelle (traduite dans certaines orientations culturelles) peut favoriser ou empêcher la mobilité inter organisationnelle ou intra organisationnelle de l'immigrant latino-américain dans son parcours professionnel en TIC.

Pour cette raison, l'Université Autonome de Querétaro et l'Université Laval souhaitent vous demander de bien vouloir aider Mme Huesca dans la réalisation de son enquête et vous remercie par avance de votre disponibilité.

Le nom et prénom de la personne interviewé ainsi que de l'entreprise pour laquelle cette personne travaille, seront confidentiel.

Je vous remercie à l'avance votre attention portée à cette demande de caractère académique,

Alejandra Urbiola Solís  
Coordinatrice du programme de doctorat en administration  
Université Autonome de Querétaro

Michel Racine  
Professeur du Département des relations industrielles  
Université Laval

## **APÉNDICE C. CARTA DE CONSENTIMIENTO DEL PARTICIPANTE, COMITÉ DE ÉTICA, UNIVERSIDAD LAVAL**

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval : No  
d'approbation 2012-022 / 02-03-2012

### **Formulaire de consentement**

#### **Présentation du chercheur**

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet de Michel Racine, du département des relations industrielles à l'Université Laval, avec la collaboration centrale d'Ana Dalia Huesca, auxiliaire de recherche et étudiante au doctorat en administration (management) à l'Université Autonome de Querétaro.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

#### **Nature de l'étude**

La recherche a pour but de comprendre comment l'apprentissage de la culture organisationnelle (traduite par certaines orientations culturelles) peut favoriser ou empêcher la mobilité inter organisationnelle ou intra organisationnelle de l'immigrant latino-américain dans son parcours professionnel en TIC. Les orientations culturelles qui feront l'objet de cette étude sont typiques de la culture québécoise en milieu de travail (Dupuis, 2000 et 2002) : autonomie, communication directe, consensus et évitement de conflit, égalité d'opportunités, distance hiérarchique peu élevée).

Cette recherche vise aussi à préciser la nature du lien entre cet apprentissage et la formation formelle que l'immigrant reçoit, ainsi que d'autres facteurs pouvant jouer un rôle important dans sa mobilité. On retrouve parmi les modes de formation formelle les plus populaires dans le secteur des TI et susceptibles d'être liés à l'apprentissage des orientations culturelles : le *coaching*, le tutorat, le mentorat.

#### **Déroulement de la participation**

Votre participation à cette recherche consiste à participer à une entrevue, d'une durée d'environ une heure et demie, qui portera sur les éléments suivants :

- votre expérience professionnelle
- la signification que vous donnez à la mobilité organisationnelle
- la perception que vous avez de certaines orientations culturelles présentes dans l'organisation et reconnues comme typiquement québécoises, la signification que vous attribuez à ces orientations et l'éventuelle réinterprétation que vous en faites
- le lien entre l'apprentissage relatif à ces orientations culturelles et les modes de formation formelle dont vous avez pu avoir été l'objet.



**Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité, à votre propre comportement face au phénomène de la mobilité organisationnelle des immigrants.

Il est possible que le fait de raconter votre expérience suscite des réflexions ou des souvenirs émouvants ou désagréables. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec la personne qui mène l'entrevue. Celle-ci pourra vous mentionner le nom d'une ressource en mesure de vous aider, au besoin.

**Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

**Confidentialité et gestion des données**

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants:

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport, ni autre publication des chercheurs;
- les divers documents de la recherche seront codifiés et seul les chercheurs auront accès à la liste des noms et des codes;
- les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués;
- les matériaux de la recherche, incluant les données et les enregistrements, seront conservés dans des ordinateurs protégés par un mot de passe ou un accès par empreintes digitales. Ils seront détruits cinq ans après la fin de la recherche, soit en décembre 2017;
- la recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucun participant ne pourra y être identifié, ni reconnu;
- un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature.

**Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Michel Racine, Professeur au département des relations industrielles, à la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, directeur de ce projet de recherche, au numéro de téléphone suivant : (418) 656-2131, poste 5207, ou à l'adresse courriel suivante Michel.Racine@rlt.ulaval.ca

**Remerciements**

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

**Signatures**

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée : « **Immigration et mode de formation en TIC** ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

\_\_\_\_\_  
Signature du participant, de la participante

\_\_\_\_\_  
Date

Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. **Les résultats ne seront pas disponibles avant le 31 décembre 2012. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à informer la chercheuse de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.**

L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un court résumé des résultats de la recherche est la suivante :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

\_\_\_\_\_  
Signature du chercheur

\_\_\_\_\_  
Date

**Plaintes ou critiques**

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320

2325, rue de l'Université

Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081

Ligne sans frais : 1-866-323-2271

Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

**Copie du participant**