

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



# **MULTICULTURALIDAD: EFECTO DEL LIDERAZGO MULTICULTURAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL EN PERÚ**

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

**María Pía Núñez de las Casas**

**Código 20161001**

**Valeria Fernanda Ramirez Lozano**

**Código 20161195**

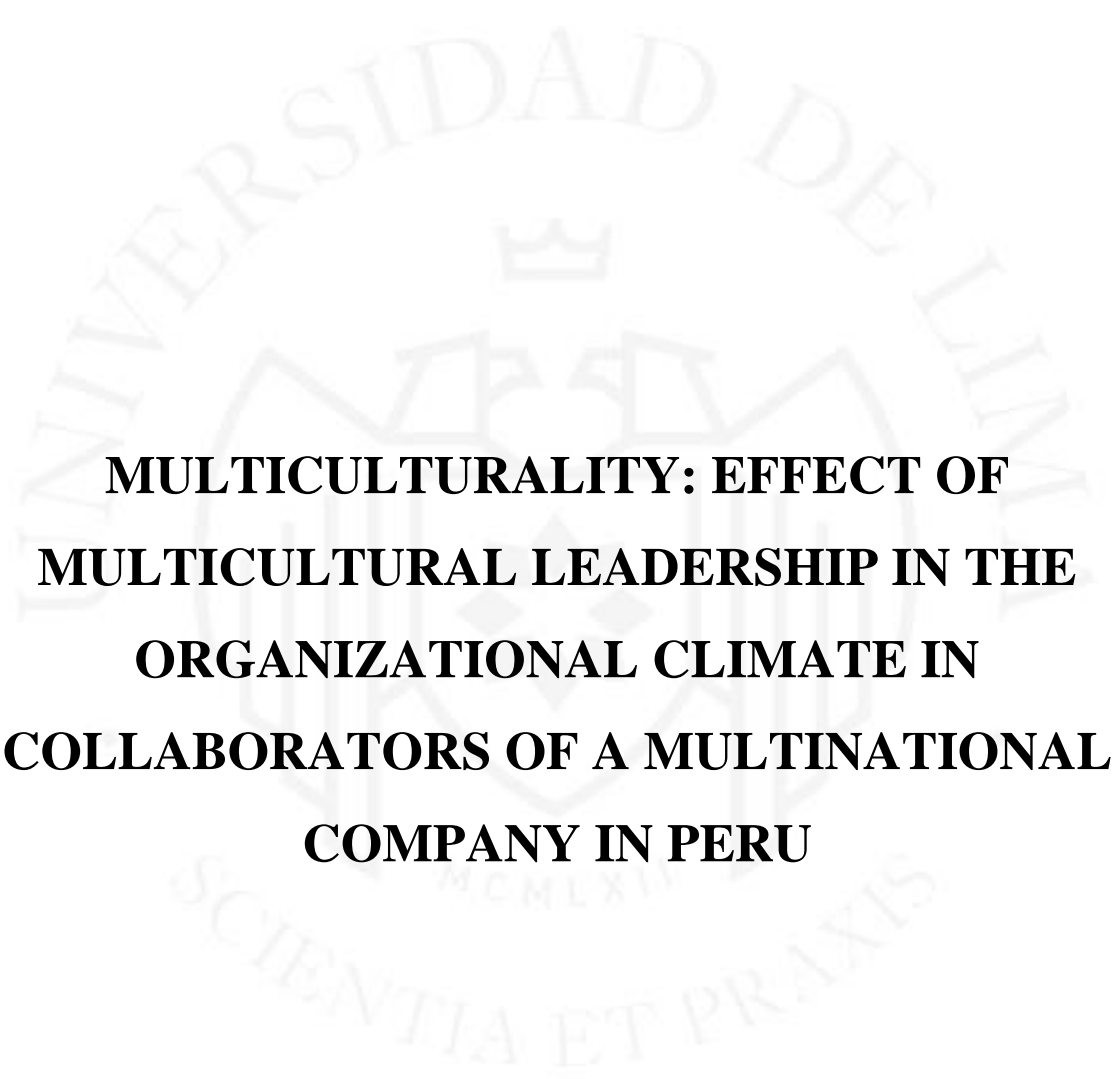
**Asesor**

María Vera Castro

Lima - Perú

Mayo del 2024





**MULTICULTURALITY: EFFECT OF  
MULTICULTURAL LEADERSHIP IN THE  
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN  
COLLABORATORS OF A MULTINATIONAL  
COMPANY IN PERU**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES</b> .....	<b>4</b>
1.1 Multiculturalidad/Interculturalidad.....	5
1.2 Gestión de la Diversidad Multicultural.....	7
1.3 Liderazgo Multicultural.....	11
<b>CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>16</b>
2.1 Situación problemática.....	16
2.2 Formulación del problema.....	27
2.2.1 Problema general.....	27
2.2.2 Problemas específicos.....	27
<b>CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>28</b>
3.1 Importancia de la investigación.....	28
3.1.1 Justificación Teórica.....	28
3.1.2 Justificación Práctica.....	29
3.1.3 Justificación Metodológica.....	29
3.2 Viabilidad de la investigación.....	30
3.3 Limitaciones de la investigación.....	31
<b>CAPÍTULO IV: OBJETIVOS</b> .....	<b>32</b>
4.1 Objetivo General.....	32
4.2 Objetivos Específicos.....	32
<b>CAPÍTULO V: HIPÓTESIS</b> .....	<b>33</b>
5.1 Hipótesis General.....	33
5.2 Hipótesis Específicas.....	33
<b>CAPÍTULO VI: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>34</b>
6.1 Marco Teórico.....	34

6.1.1	Teorías de liderazgo.....	34
6.1.2.	Teorías del clima organizacional.....	39
6.1.3	Teoría del clima organizacional de Likert.....	39
6.2	Marco Conceptual.....	42
6.2.1	Multiculturalidad .....	42
6.2.2	Gestión de la Multiculturalidad .....	44
6.2.3	Liderazgo en el contexto Multicultural .....	47
6.2.5	Clima Organizacional y Liderazgo.....	55
6.2.6	Clima Organizacional en un ambiente Multicultural .....	56
6.2.7	Satisfacción Laboral .....	57
<b>CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>64</b>
7.1	Tipo de investigación .....	64
7.1.1	Según la orientación .....	64
7.1.2	Según el alcance de la investigación .....	64
7.1.3	Según el diseño de la investigación.....	64
7.1.4	Según la direccionalidad de la investigación.....	65
7.1.5	Según el tipo de fuente de recolección de datos.....	65
7.2	Población, Muestra y Muestreo .....	65
7.2.1	Población .....	65
7.2.2	Muestra .....	65
7.2.3	Muestreo .....	66
7.3	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	66
7.3.1	Técnicas .....	66
7.3.2	Instrumentos .....	66
7.3.3	Proceso de Recolección de datos.....	67
7.4	Técnicas de Análisis de Datos .....	67
<b>CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>		
<b>CUANTITATIVOS .....</b>		<b>68</b>

8.1. Efectos del liderazgo multicultural en el clima organizacional en colaboradores multinacionales.....	68
8.2. Características de los jefes/líderes que emplean el liderazgo multicultural.....	77
8.3. La satisfacción laboral para los colaboradores multinacionales .....	79
8.4. Metodología de liderazgo percibida por los colaboradores multinacionales de sus jefes .....	84
<b>CAPÍTULO IX: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS.....</b>	<b>86</b>
9.1. Efectos del liderazgo multicultural en el clima organizacional.....	86
9.2. Beneficios de emplear el liderazgo multicultural y la satisfacción laboral .....	89
9.3. Percepción de los colaboradores de la metodología del liderazgo multicultural	91
9.4. Características y atributos de los jefes/líderes multiculturales.....	93
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>113</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ficha resumen de la revisión bibliográfica.....	4
Tabla 2.1 Frecuencias de contacto con la diversidad cultural según los espacios que comparten .....	18
Tabla 2.2 Número de empleados extranjeros en empresas internacionales.....	22
Tabla 2.3 Relación entre índice de Tolerancia y Ranking de Competitividad Global de Países Europeos .....	23
Tabla 6.1 Resumen de las teorías del liderazgo .....	38
Tabla 6.2 Resumen de la teoría del clima organizacional de Likert (1985).....	41
Tabla 6.3 Modelo integrado de modificación del clima organizacional.....	54
Tabla 8.1 Interdependencia entre la adaptabilidad del líder y sus conocimientos .....	72
Tabla 8.2 Interdependencia entre la apertura mental del líder y sus conocimientos .....	74
Tabla 8.3 Interdependencia entre el interés mostrado por los líderes en la cultura de los colaboradores y sus conocimientos.....	76
Tabla 8.4 Participación de los factores de motivación en la influencia del liderazgo multicultural en la satisfacción laboral .....	81
Tabla 8.5 Relación entre la percepción de la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores .....	83
Tabla 8.6 Percepción de los colaboradores multinacionales del liderazgo empleado por sus jefes.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Nuevas empresas registradas en América (número).....	16
Figura 2.2 Nuevas empresas registradas en Europa (número) .....	17
Figura 2.3 Criterios tomados en cuenta por las empresas internacionales para el reclutamiento.....	18
Figura 2.4 Mayores causas de renuncia de los trabajadores .....	21
Figura 2.5 Principales causas de los problemas de comunicación con otras culturas ....	24
Figura 2.6 Perú en el ranking mundial GTCI .....	25
Figura 2.7 El sistema de dirección estratégica de los RRHH.....	26
Figura 6.3 Modelo de gestión de la diversidad.....	47
Figura 6.4 Factores que influyen en el clima organizacional .....	53
Figura 7.2 Fórmula para determinar la muestra .....	66
Figura 8.1 Nivel de interés que muestran los jefes/líderes de los colaboradores.....	68
Figura 8.2 Nivel de manejo/adaptación del líder frente a las culturas de sus empleados .....	69
Figura 8.3 Principales conocimientos, experiencias y habilidades .....	70
Figura 8.4 Nivel de apertura mental de los líderes sobre la cultura del colaborador .....	70
Figura 8.5 Nivel de motivación del líder sobre los colaboradores.....	77
Figura 8.6 Nivel de comunicación constante y retroalimentación del líder con los colaboradores .....	78
Figura 8.7 Grado de aceptación sobre la comunicación como eje estratégico para un buen clima organizacional.....	78
Figura 8.8 Grado de Aceptación sobre la comunicación intercultural en los colaboradores .....	79
Figura 8.9 Calificación de los colaboradores sobre las características que conforman un buen clima organizacional.....	80

Figura 8.10 Principal concepto relacionado a la satisfacción laboral de los  
colaboradores multinacionales..... 82



## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario .....	114
-----------------------------	-----



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo determinar el efecto que tiene el liderazgo multicultural en el clima organizacional de los colaboradores en una empresa multinacional. Para esto, se decidió encuestar a 140 colaboradores de una empresa que opera en los 5 continentes y que cuenta con colaboradores de diferentes nacionalidades y culturas, para así determinar, si es que el estilo de liderazgo empleado por el jefe tiene un impacto en el clima organizacional de la empresa y por ende en la satisfacción laboral del colaborador. Asimismo, se buscó determinar los principales beneficios de emplear este estilo de liderazgo en una empresa multinacional; donde se halló que las organizaciones que emplean este liderazgo logran que se incremente la creatividad e innovación, ya que existen diferentes puntos de vista y opiniones, lo que resulta en un mayor valor agregado en sus proyectos y productos, y en un incremento en su competitividad en el mercado internacional. Adicionalmente, se determinó que las principales características y cualidades necesarias para que un líder gestione y guíe adecuadamente a un equipo multicultural son la curiosidad, el interés por conocer y entender las diferentes culturas y la apertura de mente. Finalmente se determinó que la comunicación directa, la retroalimentación constante y la motivación son los principales factores de liderazgo que impactan en el clima organizacional de los colaboradores de una empresa multinacional.

**Línea de investigación:** 5206-1.a5

**Palabras clave:** Liderazgo, Multiculturalidad, Clima Organizacional, Competitividad, Cultura

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work is to determine the effect of multicultural leadership on the organizational climate of employees in a multinational company. For this, 140 collaborators of a company that operates in the 5 continents and that have collaborators of different nationalities and cultures were surveyed, in order to determine if the leadership style used by the boss has an impact on the organizational climate of the company, the company and therefore in the worker's job satisfaction. Likewise, it sought to determine the main benefits of using this style of leadership in a multinational company; where the leadership was found that the organizations that used this managed to increase creativity and innovation, since there are different points of view and opinions, which results in greater added value in their projects and products, and in an increase in their competitiveness in the international market. In addition, it will be concluded that the main characteristics and qualities necessary for a leader to properly manage and guide a multicultural team are curiosity, interest in knowing and understanding different cultures, and open-mindedness. Finally, it will be found that direct communication, constant feedback and motivation are the main leadership factors that impact the organizational climate of the collaborators of a multinational company.

**Line of research:** 5206-1.a5

**Keywords:** Leadership, Multiculturalism, Organizational Climate, Competitiveness, Culture

# INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un mundo altamente globalizado donde podemos ver una interconexión de culturas de todo tipo tanto en nuestra vida diaria como en el trabajo. En el ámbito laboral, gracias a la tecnología y a la rapidez de las telecomunicaciones es usual que en empresas tengan presencia en diferentes países de alguna u otra manera, especialmente las grandes y medianas, y es que ahora el mundo cuenta con más empresas multinacionales en las cuales suele haber presencia de diferentes culturas en la planilla laboral.

Inclusive esta situación se ha presentado con mayor frecuencia gracias a la pandemia por el virus del SARS COVID II. La cual representó un cambio drástico en el mundo, tanto para las personas naturales como para las empresas, quienes tuvieron que reinventar su forma de trabajar y volcarse casi al 100% al ámbito digital. Esto provocó que muchas empresas sufrieran económicamente, que haya despidos masivos, inclusive que muchas empresas cierren. La medida más común en empresas fue migrar a la forma de trabajo remoto, conforme han pasado los años, las empresas se han recuperado y muchas se han dado cuenta que sus trabajadores son más productivos trabajando de forma remota, esto ha abierto la posibilidad a contratar a gente que no se encuentra presencialmente en el mismo país, generando que dentro de la misma compañía haya trabajadores de distintos lugares, con distintas costumbres, culturas y formas de pensar.

Debido a este flujo de culturas es importante que exista una figura eficaz como líder que sepa explotar estas diferencias culturales y maximizar las asertivamente en beneficio del trabajador y de la empresa. En el mundo, existen diferentes tipos de liderazgos, algunos más eficientes que otros dependiendo de la circunstancia y el contexto, siendo uno de ellos, el liderazgo multicultural. Este tipo de liderazgo es relativamente nuevo y ha obtenido una mayor importancia con la expansión de las empresas multinacionales y el fenómeno migratorio, en las cuales personas viajan a otros países en busca de mejores oportunidades, trayendo consigo su cultura de origen, lo cual provoca que sus descendientes crezcan viviendo rodeados de dos o más culturas La metodología del liderazgo multicultural se basa en la comprensión de que existen diferentes culturas, cada una con algo que aportar y la importancia de saber llevar

adecuadamente a cada uno de los trabajadores multiculturales a explotar dichas diferencias para su desarrollo y el de la empresa.

En este trabajo se habla del liderazgo multicultural y el efecto que este tiene en el clima organizacional y cómo este afecta a los colaboradores multinacionales en el Perú, los hallazgos se generarán en base a una empresa multinacional con presencia en el país, IGT.

Se buscará resolver la hipótesis que plantea, si este tipo de liderazgo causa un efecto positivo en los empleados. Además, busca determinar las características más predominantes de estos tipos de líderes y la percepción que los colaboradores multinacionales tienen de esta metodología de liderazgo. Por último, se busca determinar si el principal beneficio de emplear un liderazgo multicultural en este tipo de colaboradores es la satisfacción laboral.

En esta investigación se busca determinar el efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional de los colaboradores internacionales. El trabajo se desarrolla mediante nueve capítulos, los cuales se dividen en subtemas donde se aborda con más detenimiento cada punto como se detalla en el índice. La metodología utilizada es la recolección de data, una metodología cuantitativa con el uso de modelo de escalas. Se ha encuestado a 140 colaboradores de una empresa multinacional con presencia en los 5 continentes y que cuenta dentro de su planilla colaboradores que cumplen con el perfil de búsqueda: diferentes nacionalidades y culturas, para determinar si es que efectivamente el tipo de liderazgo impacta en el clima organizacional y en su satisfacción laboral. Se buscaron los beneficios que este estilo de liderazgo genera y si este tiene un impacto en el clima organizacional, y por ende en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Se determinó que utilizar el liderazgo multicultural aumenta la creatividad e innovación de los trabajadores ya que están expuestos a diferentes perspectivas influenciadas por las culturas y diferentes opiniones. Esto genera un valor agregado en los proyectos y trabajos que se realizan, generando una mayor competitividad en el mercado global en que se desempeña la organización. Además, se identificó que las principales características y cualidades necesarias para que un líder maneje y guíe adecuadamente a un equipo multicultural son la curiosidad, el interés por conocer y entender las diferentes culturas y la apertura de mente. Por último, la comunicación directa, la retroalimentación constante y la motivación son los principales factores del

liderazgo multicultural que según la muestra encuestada impactan de mayor manera en el clima organizacional de empresas donde hay presencia de colaboradores internacionales.



## CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En el presente capítulo se presentarán los estudios previos realizados en diferentes países en los últimos cinco años, que servirán como base de la presente investigación. En ellos encontraremos información sobre la multiculturalidad, el liderazgo multicultural y cuáles son los principales impactos del liderazgo multicultural en los trabajadores y organizaciones internacionales.

En la tabla 1.1 se presenta el resumen de los antecedentes del presente estudio, agrupados según coincidencias temáticas.

**Tabla 1.1**  
*Ficha resumen de la revisión bibliográfica*

<b>Categoría</b>	<b>Autor</b>	<b>País estudiado</b>
Multiculturalidad/Interculturalidad	Ávila-Dávalo (2022)	Colombia
	Chaudhry et al. (2021)	Emiratos Árabes
	Orsini y Magnier-Watanabe (2022)	Japón
	Calderón et al. (2018)	Colombia
	Born y de Waal (2020)	Holanda
	Hong y Minbaeva (2021)	Reino Unido
Gestión de la Diversidad Multicultural	Hutt & Gopalakrishnan, (2020)	Reino Unido
	Tengler y Caldera-Gonzalez (2018)	México
	Toro (2018)	España
	Almazán (2019)	España
	Ibarra (2019)	Perú
	Rezaei et al. (2020)	Inglaterra
Liderazgo Multicultural	Urbina (2017)	Francia
	Ensari et al. (2017)	Tailandia
	Luna et al. (2017)	México
	Schinzel (2017)	Suiza
	Shakir y Lee (2017)	Estados Unidos
	Vlad et al. (2018)	Rumania
	Rodríguez et al. (2018)	México
	Ma y Kang (2019)	Taiwán

A continuación, se describen las investigaciones que se indican en la tabla resaltando su objetivo, metodología y resultados obtenidos, así como su relación y aporte para la presente investigación.

## 1.1 Multiculturalidad/Interculturalidad

Ávila-Dávalo (2022) realizó una investigación sobre el rol de la educación superior y cómo este influye en la generación de competencias interculturales para el contexto organizacional. El objetivo de este estudio fue identificar cómo los planes de carrera interculturales son una necesidad actual para poder desenvolverse en organizaciones de una sociedad globalizada donde interactúan diferentes culturas. La metodología empleada fue un estudio cualitativo de tipo revisión de la literatura, y los resultados demuestran la importancia de la educación superior intercultural ya que esta permite sacar ventaja de las diferencias, genera conocimientos, valores de inclusión y respeto a la diversidad, facilitando el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Este estudio tiene relación con la presente investigación, debido a que determina la importancia de emplear una carrera intercultural ya que brinda las herramientas necesarias para tener un mejor desempeño en una organización multicultural. Este, además, brinda un aporte adicional, ya que identifica algunos factores como lo son el respeto, el trabajo en equipo y el aprendizaje, y cómo esto impacta positivamente las relaciones entre los integrantes de una organización, así como el cumplimiento de objetivos.

Chaudhry et al. (2021) realizaron un estudio a empleados que trabajan en diferentes organizaciones de varias industrias en los EAU, con el objetivo de determinar si la diversidad de la fuerza laboral y sus prácticas de inclusión (implementación de equidad, pertenencia, singularidad y clima laboral diverso) contribuyen a la innovación del clima organizacional. La metodología empleada fue recolección de datos mediante una encuesta y se utilizó un muestreo de bola de nieve y de conveniencia para recopilar las respuestas. Los hallazgos proporcionaron evidencia de que las organizaciones que contratan fuerzas de trabajo diversas tienen un mayor nivel de innovación ya sea para la creación de nuevos productos, así como procesos, y aceptación al cambio. Además, resalta la importancia de incluir a la diversidad como parte de la cultura organizacional y no cargarse con estereotipos negativos y exclusión.

Este estudio se relaciona a la presente investigación ya que evidencia el impacto positivo que tiene la fuerza laboral multicultural dentro de las organizaciones. Una empresa que posee mayor multiculturalidad tiende a ser altamente innovadora y adaptable

ante los cambios en el mercado, lo cual repercute en una mayor competitividad. Asimismo, una empresa que aplica políticas de inclusión genera un clima organizacional con mayor sentimiento de pertenencia y satisfacción laboral.

Orsini y Magnier-Watanabe (2022) realizaron un estudio a trabajadores en Japón con el objetivo de investigar la relación entre la cultura de los compañeros de trabajo extranjeros (específicamente chinos, coreanos y de países occidentales) y la percepción de los beneficios de la diversidad cultural en el lugar de trabajo por parte de los empleados japoneses. La metodología empleada fue una encuesta a una muestra de empleados japoneses, los cuales trabajaban con extranjeros. Como resultado, se tuvo que los dos principales beneficios percibidos son el incremento de la comprensión de los diversos grupos en la sociedad y un mejor entorno social. Asimismo, en el contexto japonés, la contratación de empleados de determinadas culturas y nacionalidades distantes podría aumentar la percepción positiva de la multiculturalidad en el trabajo, facilitando así la gestión de la diversidad y fomentando la inclusión en la cultura de la empresa.

Este estudio tiene relación con la presente investigación ya que demuestra como un ambiente multicultural puede traer beneficios para una organización ya que permite obtener una mayor claridad y comprensión de diferentes culturas. Estar en contacto con diferentes nacionalidades permite generar un mayor índice de empatía, repercutiendo en un ambiente laboral más inclusivo y una cultura de aceptación dentro de la organización.

Calderón et al. (2018) realizaron un estudio en el cual buscaban determinar la importancia de la multiculturalidad en el ámbito empresarial y como esta influencia en la forma de elaborar estrategias que sean aptas y competitivas en el mundo altamente globalizado. La metodología utilizada fue cualitativa mediante entrevistas presenciales las cuales se realizaron en Buenos Aires, Argentina entre el 10 de noviembre y el 17 de noviembre de 2018. Dentro de los resultados que obtuvieron hallaron que es importante considerar las diferentes culturas y costumbres de los diferentes países al entrar en un mercado global, que es importante el trabajo en equipo en cualquier empresa y que para ser rentables siempre hay que recalcar la comunicación dentro de esta.

Esta investigación se enlaza con nuestro trabajo ya que hace mención del mundo globalizado en el que vivimos y que las empresas de hoy se tienen que adaptar para competir en este. Demuestra que las empresas cuentan con presencia de diferentes culturas y que la clave del éxito es la comunicación y comprensión de las diferencias

culturales. En este trabajo buscamos proponemos que, dentro de las empresas multiculturales, la comunicación es una de las características más importantes dentro del ambiente laboral que tiene que estar presente dentro del liderazgo multicultural.

Born y de Waal (2020) realizaron una investigación sobre niños criados en una cultura diferente a las de sus padres con el objetivo de determinar si la personalidad multicultural y las competencias interculturales son rasgos que aparecen más frecuentes en personas que han sido criadas en este contexto de experiencias interculturales desde pequeños. La metodología utilizada fue una encuesta la cual fue enviada vía online a una muestra de 237 personas de entre 23 a 74 años, todas de nacionalidad holandesa. La encuesta consistió en preguntas abiertas y preguntas de autoevaluación. Los resultados demostraron que las personas que fueron criadas en culturas diferentes a las de sus padres eran considerados de mente más abierta que los que fueron criados en la cultura de sus padres; sin embargo, tenían estabilidad emocional más baja pero no en niveles significativos; además, se encontró que estos niños “multiculturales” cuentan con mayor sensibilidad intercultural.

El estudio mencionado es relevante para esta investigación dado que da a conocer el hecho de que las personas criadas en culturas diferentes a las de sus progenitores, es decir, niños multiculturales muestran mejores competencias interculturales que los que no. Esto demuestra la importancia de vivir la multiculturalidad desde pequeños para poder desempeñarse mejor en un ambiente con diversidad cultural en el futuro.

## **1.2. Gestión de la Diversidad Multicultural**

Hong y Minbaeva (2021) realizaron un estudio donde planteaban que la ventaja competitiva global de una empresa multinacional se encuentra en la capacidad de estas para transformar los conocimientos culturales, destrezas, habilidades y otras características de sus trabajadores multiculturales estratégicos al crear complementariedades entre las conocimientos culturales, destrezas, habilidades y otras características y los factores habilitadores que resulten. La metodología utilizada fue un estudio etnográfico a profundidad de doce meses por un periodo de dos años a dos empresas multiculturales. Se identificaron cinco facilitadores: (1) una mentalidad global,

(2) una arquitectura de recursos humanos diferenciada, (3) la política y las prácticas lingüísticas, (4) la diversidad de los equipos, y (5) el liderazgo del equipo multicultural.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio ya que establece que la clave para obtener una ventaja competitiva de la fuerza laboral multicultural recae en la capacidad de las empresas multinacionales de transformar estos factores para beneficio de este. Se entiende por ello que la gestión de la diversidad cultural en empresas es clave para poder obtener una ventaja competitiva, ya que los conocimientos, habilidades, destrezas y otras características que pueda aportar el recurso humano multicultural per se, si no se sabe gestionar correctamente, con líderes capaces y herramientas oportunas no generará valor.

Hutt & Gopalakrishnan, (2020) realizaron una investigación en la que exploran cómo el estilo de liderazgo impacta en el desarrollo de una cultura laboral entre trabajadores de diferentes culturas para crear una organización colaborativa, innovadora y de alto rendimiento. La metodología utilizada fue la recolección de datos a partir de entrevistas y apoyo de fuentes secundarias. Se concluyó que los valores culturales y comportamientos aprendidos impactan en la visión del líder, que es importante valorar la apreciación cultural y considerar cada uno de los matices de la cultura de cada país. Asimismo, considera que un líder humilde adapta su forma de gestionar a sus trabajadores de diferentes culturas, de modo que identifica y utiliza las acciones más eficientes para lograr el éxito de una empresa.

El trabajo previamente mencionado influye en este ya que demuestra que un líder que trabaja con equipos multiculturales tiene que saber adoptar una posición humilde, de escucha y apreciación de las diferencias culturales de cada trabajador en pro de crear un ambiente de trabajo eficiente. Por otro lado, se resalta la importancia de una buena gestión de la diversidad cultural laboral y como el líder tiene que ser capaz de detectar y moldear su estilo de liderazgo a uno que considere y explote de la mejor manera las diferencias multiculturales para bien de la empresa y de sus colaboradores.

Tengler y Caldera-González (2018), analizaron el modelo cultural de Hofstede, con la finalidad de brindar a las empresas la ayuda necesaria para entender las diferencias culturales, para que de este modo se puedan relacionar mejor con ellas. Para obtener dicha información se realizó una investigación con un alcance exploratorio de fuentes primarias y secundarias basadas en las dimensiones de Hofstede y Minkov. Asimismo, se estudiaron

las dimensiones culturales de Alemania y México obtenidas a través de un cuestionario y se compararon las similitudes y diferencias con respecto al comportamiento de los empleados dentro de las empresas alemanas y mexicanas. Esto permitió descubrir las diferencias y similitudes que existen entre las diferentes culturas estudiadas; así, los alemanes se les considera que son muy individualistas mientras que los mexicanos son considerados más colectivistas, asimismo los autores afirman que es importante que las empresas tomen consideraciones relacionadas a las culturas a la hora de planificar, operar y liderar.

Este estudio tiene relación con la presente investigación, ya que otorga una serie de lineamientos en cuanto a cómo las empresas multinacionales deben manejarse cuando se poseen equipos conformados por personas de diferentes culturas. Este estudio además rescata la importancia de la adaptación y flexibilidad dentro de las empresas multiculturales ya que estas reducen el riesgo de malas gestiones.

Toro (2018) analizó cómo es que se relaciona la diversidad dentro del personal de una empresa y su rendimiento. Este estudio se realizó a una muestra de 450 personas pertenecientes a la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, mediante el uso de entrevistas a profundidad y encuestas. Asimismo, se identificaron y agruparon diferentes perfiles de líderes mediante el análisis de clústeres, donde se obtuvieron cuáles son las principales percepciones en cuanto al manejo de la diversidad y el desarrollo de una empresa multicultural. Algunos resultados fueron que una tercera parte de la muestra está tomando en cuenta políticas de aceptación de la diversidad en sus empresas, sin embargo, aun el 56% afirma que la raza u origen étnico es motivo de discriminación en el ámbito laboral.

Este estudio se relaciona a esta investigación ya que los hallazgos obtenidos permiten obtener un marco de referencia para poder poner en marcha políticas y tácticas que aportarán un valor agregado a la gestión del personal, lo cual puede afectar positivamente el nivel de producción de la empresa.

Almazán (2019) analiza a estos grupos multiculturales para obtener herramientas y pautas que faciliten la gestión efectiva de estos. Este estudio empleó la técnica de entrevistas a profundidad a 2 personas especializadas en el área de recursos humanos ubicados en Londres, mediante un cuestionario que brindaba opiniones acerca de equipos multiculturales y su gestión apropiada, descubriéndose que el trabajar con personas de

diferentes culturas resulta enriquecedor para la empresa y sus empleados, ya que esta brinda nuevas perspectivas y formas de pensar, sin embargo, las compañías no toman en cuenta mucho el tema de expatriados y como estos deben ser gestionados.

Esta se relaciona con la investigación en curso, ya que demuestra cómo los equipos multiculturales pueden traer beneficios a las empresas como lo son compartir nuevos conocimientos que permiten obtener un mayor rendimiento dentro de la empresa, así como nuevas formas de resolver problemas ya que los grupos están conformados por personas que poseen diferentes formas de pensar. Así mismo permitió descubrir que los grupos multiculturales con el tiempo adoptan una conducta global que les permite saber cómo llevarse bien con consumidores de todo el mundo lo que a su vez puede conllevar a mayores ingresos.

Ibarra (2019) identificó cómo es que influye la competencia multicultural en la internalización de la empresa Andina Freight. Este estudio recolectó datos haciendo uso de una encuesta validada por la prueba KMO (Káiser-Meyer-Olkin) dirigida a una muestra de 20 empleados en Lima, Perú. El estudio confirmó que la competencia multicultural influye directamente en el desarrollo de una empresa, ya que gracias a la diversidad de culturas cada empleado puede realizar un aporte único y significativo.

Este estudio tiene relación con la presente investigación ya que, demuestra cómo las diferentes culturas de los empleados influyen directamente en el desempeño de en una empresa. Este impacto en su mayoría suele darse de manera positiva ya que se logra tener acceso a una gran fuente de retroalimentación internacional, lo que a su vez puede influir en sus estados financieros Así mismo, se comprueba que dentro de las diferentes culturas se pueden encontrar cosas en común lo que facilita el entendimiento entre ellas.

Rezaei et al. (2020) realizaron una investigación sobre el capital social y el manejo del conocimiento en una sociedad multicultural. El objetivo de este fue determinar la influencia del capital social en la administración del conocimiento y dar a conocer la importancia que tiene el entorno multicultural. La metodología aplicada fue la descriptiva y se dio a través de cuestionarios realizados a 232 personas, se establecieron 30 preguntas sobre el tema y los resultados fueron analizados mediante un software estadístico. Se obtuvo que, efectivamente, el capital social y el manejo del conocimiento en un ambiente intercultural están relacionados directamente.

Este último estudio tiene relación con la presente investigación, ya que demuestra cómo las empresas funcionan gracias a la sociedad. Sin esta las empresas no tendrían razón de ser, es por eso que es importante evaluar el impacto que esta genera en todos los aspectos, especialmente en el contexto intercultural en el que muchas empresas viven hoy en día. Esta investigación trata de abordar el efecto que tiene un contexto multicultural en la sociedad y como estos se traducen en beneficios económicos para una empresa.

### **1.3 Liderazgo Multicultural**

Urbina (2017) halló cuáles son las habilidades de liderazgo necesarias para que equipos multiculturales se desempeñen de la manera más efectiva. Este estudio empleó una metodología cuantitativa y cualitativa por medio de la recolección de datos entrevistando a 2 personas expertas y encuestando a una muestra de 20 personas, incluido 5 jefes y 15 empleados en Francia. Se llegó a la conclusión de que para que los equipos multiculturales se desarrollen efectivamente es necesario entender sus características y atributos ya que cada grupo es diferente y los líderes deben tener conocimientos de lo que los empleados esperan de él para generar una comunicación lineal.

Este estudio se relaciona a la investigación en curso ya que sirve como una guía para desarrollar un modelo de habilidades efectivas de liderazgo en equipos multiculturales. Esto a su vez confirma la importancia de que el líder desarrolle habilidades de adaptación y empatía, así como un alto grado de predisposición a entender y conocer nuevas formas de pensar y culturas dentro de un mismo grupo.

Ensari et al. (2017) realizaron una investigación de metodología cualitativa basado en entrevistas a los gerentes donde estudiaron las percepciones del multiculturalismo e internacionalismo y como estas se aplican en empresas. El objetivo del estudio fue aclarar y expandir las construcciones del multiculturalismo e internacionalismo en organizaciones (Ensari et al., 2017). Las entrevistas se realizaron en dos etapas, entrevistas con cuatro expertos en diversidad cultural y entrevistas con manager, la mayoría de Estados Unidos. Las primeras entrevistas constan de tres partes y el segundo bloque de cuatro partes. Con los resultados se concluye que los gerentes están más familiarizados con el término diversidad cultural y globalización y menos familiarizados con el internacionalismo y que se les dificulta diferenciar entre diversidad y

multiculturalismo y que si bien es cierto, se aprecia la multiculturalidad, los gerentes enfrentan desafíos por metas no claras y ambigüedad, generando que se evite el desarrollo de programas que abarquen en su totalidad la multiculturalidad. Estos desafíos son cinco: sensibilidad cultural, barreras de comunicación / idioma, establecer relaciones y credibilidad en el extranjero, trabajando con normas y prácticas comerciales extranjeras, y equilibrando la estandarización y localización de sistemas y procedimientos (Ensari et al., 2017).

Otro estudio relacionado a las percepciones de los managers sobre entornos multiculturales fue realizado por Vlad et al. (2018) quienes pusieron en marcha una investigación con el propósito de conocer las percepciones de las diferencias culturales en una compañía multicultural y las estrategias que aplican para lidiar con estas diferencias. La metodología usada fue entrevistas que se analizaron a profundidad que se analizaron mediante el software NVIVO 12 software. La muestra fueron 15 gerentes a los cuales se les cuestionó con 10 preguntas a cada uno. Se buscaba que estos hablaran sobre sus percepciones de las diferencias culturales y sus estrategias para manejar estas diferencias (Vlad et al., 2018, p. 411). Se llegó a la conclusión de que los gerentes ven las diferencias culturales como un símbolo de riqueza que los trabajadores aportan a la empresa y son capaces de manejar esta diversidad de modo favorable, asimismo opinan que las actitudes en cuanto al trabajo son influenciadas por la cultura del empleado y que dicha cultura, afecta bastante el éxito de los proyectos que se aplican.

Estos dos estudios se relacionan con la investigación en curso porque presentan las percepciones que los gerentes tienen de la multiculturalidad, el cual es el tema principal del presente estudio. Es importante conocer la postura de estos sobre el tema, dado que se podría reflejar en la forma en cómo lideran y manejan su organización y determinar si este tiene un enfoque totalmente multicultural o monocultural.

Madrigal et al., (2017) determinaron qué cualidades son las más esperadas en cuanto a estilos de liderazgo en una empresa que posee empleados de India y México. Esto se realizó mediante la recopilación de información mediante una encuesta a 102 empleados de India y México, el cuestionario utilizado se basó en las teorías de Goldberg, Northouse y el estudio GLOBE. Este estudio permitió facilitarle a un líder la información que requiere para desenvolverse de mejor manera en un equipo multicultural. Algunos descubrimientos de dichas culturas fueron que los empleados esperan que sus líderes sean

motivadores y creativos, asimismo en caso de los hindúes, ellos prefieren tomar la iniciativa, y en caso de los mexicanos, prefieren seguir a un líder.

Este tiene relación a la investigación desarrollada ya que permite obtener conocimientos relacionados a las preferencias por parte de empleados con respecto a los tipos de líderes que deben manejar las empresas multiculturales; además, este estudio proporciona un manual para que los jefes sepan cómo guiar a sus empleados de diferentes culturas de la forma óptima y beneficiosa para la empresa.

Schinzel (2017) realizó un estudio donde se centra en responder la interrogante, de que si el sistema educativo de Luxemburgo, el cual se dicta en 3 idiomas (luxemburgués, francés y alemán), es capaz de preparar gerentes multiculturales y si de verdad con este sistema se es capaz de formar los líderes multiculturales que el país necesita. Toma el caso de Luxemburgo, donde el sistema educativo se ofrece en 3 idiomas y realiza 3 estudios para resolver la hipótesis. La recolección de data se dividió en 3 etapas, primero se realizó un estudio de Hofstede a 134 empleados de una compañía (Lindab con sedes en Luxemburgo, Alemania y Francia). En la segunda etapa se realizó una serie de entrevistas de tipo semi estructuradas a 36 personas y por último, en el tercer estudio, se realizaron el mismo tipo de entrevistas a 46 personas, las cuales duraron entre 15 a 20 minutos. Se concluyó que solo los que son nativos de Luxemburgo están a favor de este sistema educativo trilingüe y que los no-nativos tienen quejas sobre este. Sin embargo, sí se confirmó que se encuentran a favor del enfoque multicultural que este sistema ofrece.

El efecto de la multiculturalidad es el sujeto principal de estudio de esta investigación y este tiene raíces en la educación que recibimos, tal como lo demuestra el estudio anterior, razón por la cual se debería enseñar con un enfoque multicultural y este debería ser bienvenido en la sociedad.

Shakir y Lee (2017) establecieron un modelo para conectar culturas a través de cierto tipo de liderazgo y explicar cómo experiencias de identidad multicultural ayudan a los líderes globales a desarrollar cualidades efectivas. La metodología utilizada fue cualitativa y se dió mediante entrevistas a profundidad a individuos multiculturales que se encuentran en posiciones de liderazgo, se utilizó una muestra de 23 personas. Se centró en encontrar cómo estos individuos viven su identidad multicultural. Gracias a las entrevistas se pudieron obtener los siguientes resultados: Las personas conectan con

individuos a través de las culturas en 3 dimensiones (conexión emotiva, conexión cognitiva y conexión conductual) y que los líderes globales deben tener presente ciertas cualidades para conectar con personas multiculturales (empatía, perspectiva, integración, ambivalencia, saber reconocer, entre otros.)

Esta investigación es relevante para el presente estudio ya que presenta un modelo que relaciona la multiculturalidad y las experiencias internacionales que trae consigo, con cualidades que un líder debe tener. Además, menciona la importancia de que los líderes globales multiculturales se conecten con personas de otras culturas.

Un estudio realizado por Rodríguez et al. (2018) habla del liderazgo de las pequeñas y medianas empresas. Tal como se cita en la investigación: Dentro de ellos se destaca el liderazgo, por su considerable efecto sobre la cultura de un grupo, siendo capaz de determinar la cultura, además de orientar la acción hacia la formulación de objetivos, estrategias, políticas y valores (Comas Rodríguez et al., 2018). El objetivo de este trabajo fue encontrar los elementos de la relación liderazgo-administración mediante la metodología utilizada de analizar las necesidades de las pymes

Se concluye que factores como la cultura y el liderazgo son esenciales para el crecimiento económico de una empresa. El liderazgo en estas empresas es un tema relacionado con la presente investigación dado que confirma que es un factor esencial para el crecimiento de las compañías.

Ma y Kang (2019) discuten la relación entre una gestión intercultural y la identificación de los empleados en un contexto donde se convive con varias culturas y se enfrentan a diferentes desafíos. Se empleó una metodología mixta a una muestra de 600 personas dentro de un universo de 6000 trabajadores de una empresa asiática. Se realizó, en una primera etapa, un cuestionario de preguntas cerradas y en una segunda etapa un análisis estadístico. Se encontró que la organización cultural impacta en el desempeño personal propio y contribuye con el aprendizaje cultural básico, siendo esto significativo para la generación de resultados y al buen entendimiento de las normas sociales.

Para que las empresas tengan una buena gestión multicultural deben aprender a proyectarla no solo exteriormente sino también de forma interna, lo que permitirá que los trabajadores multiculturales sientan un mayor grado de identificación con la organización. Esta investigación pretende encontrar el efecto que genera la multiculturalidad dentro de una empresa en el ámbito económico, es por eso que se

considera relevante esta investigación ya que demuestra que el desempeño de una organización y la cultura organizacional están relacionados.



## CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

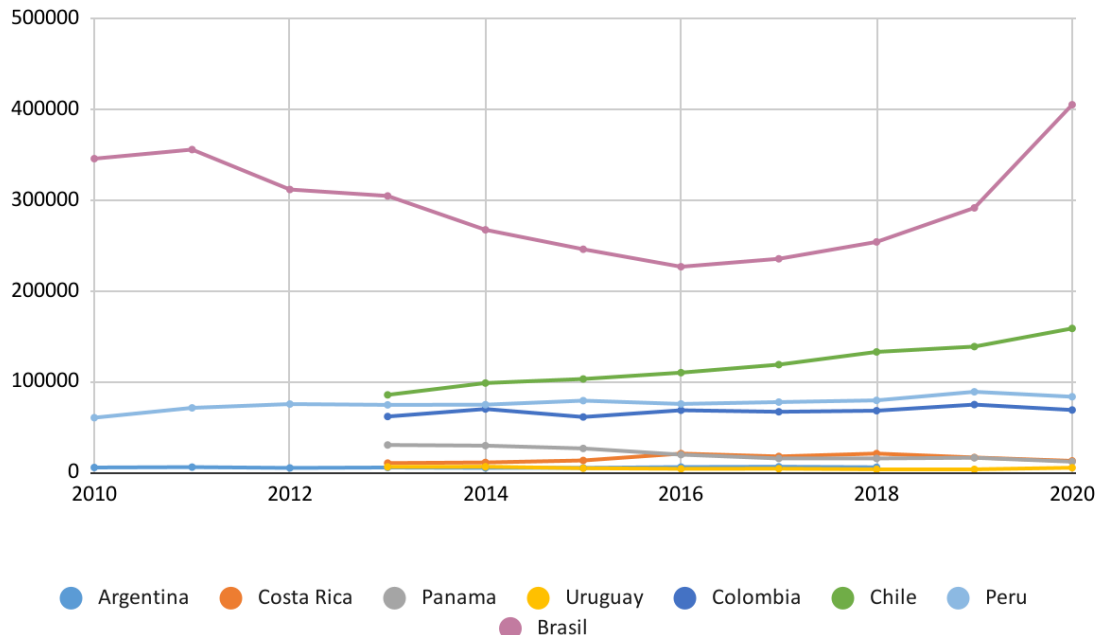
En el presente capítulo se explica la principal problemática de la investigación y los factores que impulsan la necesidad del uso del liderazgo multicultural en una empresa multinacional. Asimismo, se mostrará evidencia de la creciente importancia de la correcta gestión de la diversidad cultural en el mercado internacional, así como el uso de un estilo de liderazgo que se adecue a sus colaboradores.

### 2.1 Situación problemática

En los últimos años se viene observando una tendencia de crecimiento en el número de empresas existentes en el mundo. En las figuras 2.1 y 2.2 podemos apreciar el crecimiento según registros del Banco Mundial (2018) en América y en Europa, respectivamente.

**Figura 2.1**

*Nuevas empresas registradas en América (número)*

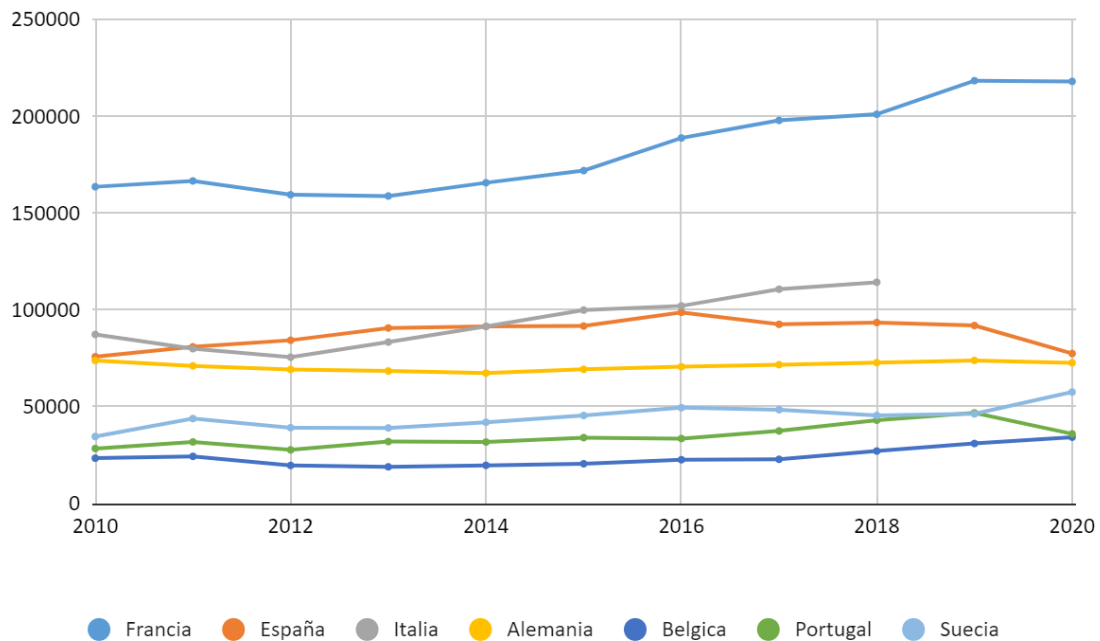


*Nota.* De "Nuevas empresas registradas (número)." Banco Mundial, (2020).

<sup>a</sup>Se tomaron los años 2010 hasta el 2020

**Figura 2.2**

*Nuevas empresas registradas en Europa (número)*



*Nota.* De “Nuevas empresas registradas (número).” Banco Mundial, (2020).

Asimismo, existe una tendencia de migración que se viene aumentando en el mundo. “En la actualidad, el número de migrantes internacionales a nivel mundial ha incrementado a 272 millones, este registro indica un aumento de 51 millones de individuos desde el año 2010” (Noticias ONU, 2019). Es común, hoy en día, encontrarse con personas de diferentes ámbitos culturales en cualquier parte de la sociedad

Las personas suelen tener contacto con individuos de distintas culturas en la mayoría de los lugares donde frecuenta, y esto se evidencia en la tabla 2.1 donde en caso de las empresas, más de la mitad de las personas encuestadas se desenvuelve con personas de diferentes culturas en el trabajo de manera diaria o de manera frecuente.

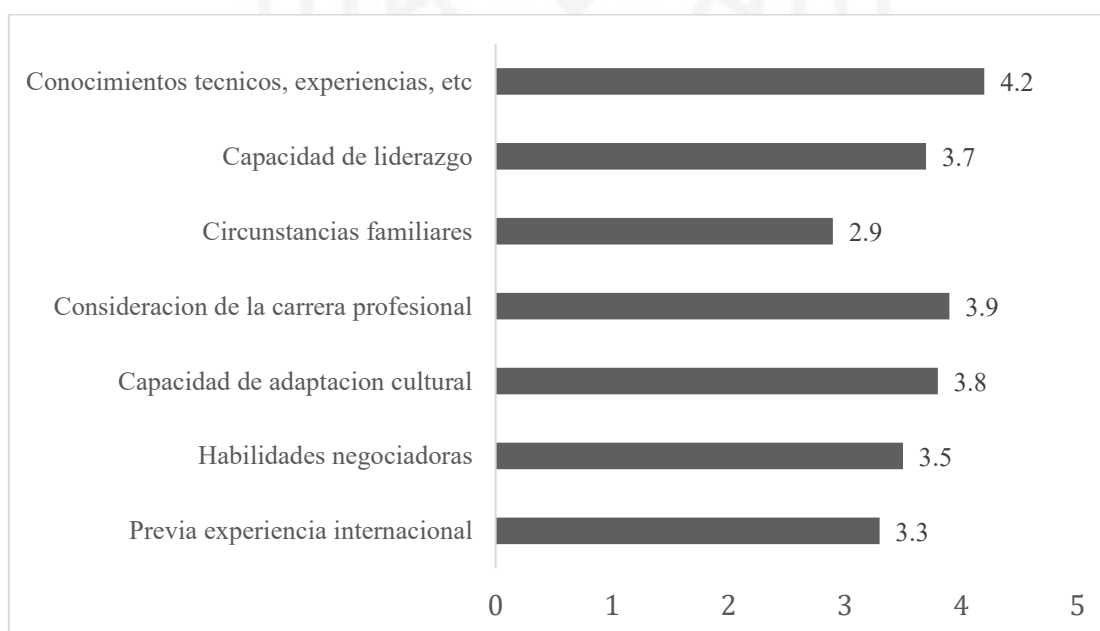
Junto con el fenómeno de la globalización, las tendencias anteriormente mencionadas traen consigo que los empleadores, tanto nacionales como internacionales, busquen en que su planilla tenga la presencia de empleados de diferentes culturas.

**Tabla 2.1***Frecuencias de contacto con la diversidad cultural según los espacios que comparten*

Frecuencia/ Espacio en el que se convive con la diversidad cultural	Casi Nunca	Pocas Veces	A veces	A diario
El Barrio	14.7%	12.2%	19,21%	42.9%
El Lugar donde Compra	10.2%	14%	27.3%	33.7%
El trabajo	15.1%	5.7%	10.8%	46.7%
El Centro de estudios	12.9%	5.2%	10.5%	33%
El Grupo de Amigos	27.1%	14.2%	17.4%	25.7%
El Hogar	45.1%	6.8%	9.8%	14.8%

*Nota.* De “Los espacios y la frecuencia de contacto con la diversidad cultural como factores de desarrollo de la sensibilidad intercultural” Por Ruiz, L., 2017, *Revista de ciencias sociales*. p.187-213.

Se puede observar en la figura 2.3, la evidencia de que aspectos como la experiencia internacional y la capacidad de adaptación a diferentes culturas son aspectos muy importantes tomados en cuenta por empresas internacionales a la hora de contratar nuevo personal.

**Figura 2.3***Criterios tomados en cuenta por las empresas internacionales para el reclutamiento*

*Nota.* Adaptado de *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado* (p.9), por Ernst & Young, 2009, IESE Business School.

Los empleados que provienen de diferentes ámbitos culturales traen consigo sus propios pensamientos, costumbres y formas de actuar lo que produce un ambiente lleno de diferencias culturales que los gerentes tienen que saber liderar de forma eficaz para que influyan de manera positiva en el desempeño de la organización. Como lo demuestra la Tabla 2.1, los empleados están en constante contacto con individuos y grupos multiculturales, razón por la cual deberían saber cómo relacionarse adecuadamente entre ellos; sin embargo, la mayoría de las veces las personas no aceptan culturas diferentes a la propia y no se adaptan con facilidad.

Chamorro y Jiménez mencionan que, en un ambiente global altamente competitivo, sostener la ventaja competitiva dependerá menos de los debates sobre planificación estratégica por parte de los gerentes de las compañías y más de las conductas y acciones de los trabajadores a través de todas las regiones del mundo. (2005). Para que una empresa se destaque con una ventaja competitiva en el mercado depende, entre otros factores, de la forma de comportarse de los trabajadores en la organización. Entonces es importante controlar de cerca las actitudes de estos y liderarlos de forma asertiva y eficiente para que puedan tener un desempeño favorable.

Los gerentes que lideran las empresas multinacionales deben tener a consideración el contexto cultural del cual provienen cada uno de sus empleados, ya que estas diferencias culturales deben manejarse con eficiencia para poder sacar el máximo provecho en situaciones a las cuales se enfrenta la empresa y que por el contrario no sea una desventaja para la organización. Como lo afirma Izurrieta (2014) “El líder eficiente es aquel que domina la mayor cantidad de estilos y los aplica de forma intuitiva, previendo cada uno de los retos a los cuales la compañía se enfrenta” (p. 41).

En la cultura organizacional de empresas multinacionales debe estar presente el multiculturalismo, así los conflictos que se solucionen se harán desde un enfoque que considere las diferencias culturales. Según Canen y Canen (2008), el estudio multicultural debe abordar la cultura y la identidad de la organización para abordar la tensión y construir climas multiculturales en la organización, además, debe ir más allá de las identidades grupales para eliminar los discursos que crean prejuicios, no solo contra las identidades étnicas, raciales y relacionadas con otros grupos, sino también contra la diversidad de comportamiento en las instituciones (p. 16).

El problema radica que muchas veces las empresas no le dan importancia debida a la gestión multicultural y esto se refleja en el comportamiento de sus empleados, especialmente aquellos que vienen de ambientes con contextos culturales diferentes. “... los gerentes deben desarrollar la capacidad de integrar la diversidad en la cultura, por un lado, y deben estar abiertos a la diversidad en la cultura, por otro lado” (Mihaela, 2014). Para ser más específicos una gestión que no presenta rasgos de inteligencia cultural en un ambiente multicultural como es el que se vive en las empresas hoy en día, ya sea porque la cultura de la organización no lo implementa o porque esta no lo sabe manejar bien, se va a ver reflejada en el desempeño de sus colaboradores de manera negativa.

Si los líderes de hoy no saben apreciar la riqueza de las diferencias culturales que tienen las personas a su cargo estas diferencias se vuelven un aspecto negativo dentro de la organización. Por ejemplo, sin líderes que sean capaces de manejar las diferencias que representan los diversos idiomas que puede haber dentro de la organización, los empleados pueden sentir que no son entendidos dentro de su propio ambiente laboral y por ende no desempeñan de la mejor manera sus tareas. La diversidad cultural puede traer beneficios para las organizaciones en todos los aspectos si son manejadas de manera correcta. “Una organización que sabe manejar correctamente la diversidad cultural de su personal podrá fortalecer la cultura empresarial, mejorar su reputación, constituirse como un empleador atractivo para las personas con talento, promover la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal” (García-Morato, 2012, p. 10).

Estos beneficios se ven aumentados en empresas que tienen presencia en diferentes países dado que de por sí ya se encuentran en una situación de congruencia de culturas, la cual representa una riqueza en conocimientos. Pero, así como se puede obtener mayor beneficio de esta situación, en caso de un mal manejo el daño también aumenta.

Vlad y Stan (2018), consideraron que

En una organización multinacional donde las diferencias culturales son ignoradas, pueden conducir a un mal clima organizacional y cultural, mientras que en las multinacionales donde las diferencias culturales se consideran vitales y bien administradas, esto puede conducir a una cultura de sinergia. (p.407)

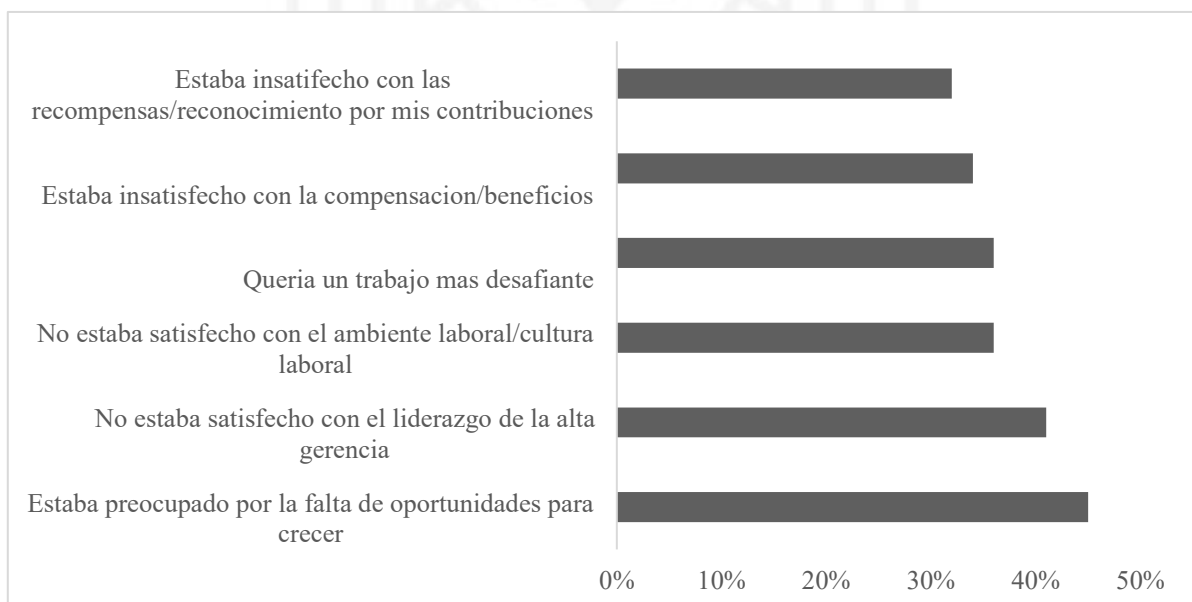
“Ignorar el aspecto humano podría llevar a perder recursos y a disminuir la productividad. Son consideradas buenas organizaciones, aquellas que pueden reunir a diferentes tipos de personas para lograr sus objetivos y metas organizacionales” (p.409).

La problemática de esta investigación recae en la falta de un liderazgo multicultural. Ante esta situación se evidencia a los gerentes y/o líderes de las empresas tomando decisiones sin aplicar la inteligencia cultural lo cual trae consigo efectos negativos para los mismos trabajadores de la empresa.

Según el estudio “Why and how people change jobs” realizado por el equipo de LinkedIn Talent Solutions (2015) sobre las razones por las cuales un trabajador cambia de empleo, se obtuvo que la insatisfacción en la forma de liderazgo del gerente fue la segunda razón más común, con un promedio global de 41%. Es decir que el liderazgo que uno percibe de sus superiores afecta en el clima laboral y cómo este es percibido. En la figura 2.4 podemos apreciar las mayores causas de renuncia de los trabajadores y podemos ver que factores son los que más son tomados en consideración por los colaboradores para tomar una decisión de renuncia.

#### **Figura 2.4**

*Mayores causas de renuncia de los trabajadores*



*Nota.* De “Why & How People Change Jobs [¿Por qué y cómo las personas cambian de trabajos?]” por LinkedIn Talent Solutions, 2015  
([https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf))

La cultura organizacional debe ser cultivada de manera que sea amable con y para todos los empleados, ya que está en línea directa asociada con el desempeño de estos y que tan cómodos se sienten dentro de la misma, como se puede apreciar en la Figura 7, es la segunda causa de renuncia en las organizaciones. Tal como menciona Orellana (2014) “El clima en una organización puede ser impactado por una serie de variables, sin embargo, la literatura afirma el relevante rol de los líderes en la creación y formación del clima organizacional” (p.122).

Existe todavía un problema latente en las empresas y es que estas no saben cómo manejarse ante la diversidad cultural. Esto se evidencia en el estudio realizado por García-Morato (2012) en España, donde 1,220,410 empresas fueron encuestadas para conocer cuántos empleados extranjeros poseían, y los resultados fueron que casi 1 millón de estas empresas tienen menos de 6 trabajadores de un país distinto. Los resultados de este estudio se pueden observar en la tabla 2.2. y demuestra que ante tanta cantidad de empleados extranjeros es muy probable que exista una falta de interés en conocer diferentes culturas y que integren estas en sus equipos laborales.

**Tabla 2.2**

*Número de empleados extranjeros en empresas internacionales*

<b>Total de empresas</b>	<b>1,220,410</b>
Menos de 6 empleados	949,656
De 6 a 49 empleados	243,779
De 50 a 249 empleados	25,519
De más de 249 empleados	4,412

*Nota.* De “*Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*” por García-Morato, M, 2012, Club de Excelencia en Sostenibilidad. p.99

Uno de los principales obstáculos para relacionarse con personas de distintos países de manera efectiva son los estereotipos que actualmente siguen muy presentes en la mente de muchos. Los estereotipos nacen de presunciones que se tienen sobre algún grupo o individuo que suelen ser fabricadas en base a información que usualmente no suele ser contrastada con la realidad. “Estas presunciones son inevitables y deben de reconocerse y utilizarse como hipótesis a modificar a medida que adquiramos datos nuevos y mayor experiencia” (Ribera, 2012).

La diversidad cultural es vista muchas veces como una barrera en el crecimiento de una empresa debido a los problemas de comunicación que puede originar o los conflictos por falta de entendimiento. Sin embargo, esta debe verse como una fuente de innovación y creatividad que puede impulsar la competitividad de una empresa. La UNESCO tiene muy claro esto y se refiere a ello en su Artículo 3 de la Declaración Universal estableciendo que:

“La Diversidad Cultural incrementa las oportunidades de elegir que se brindan a todos; funciona como fuente de desarrollo, no solamente en términos económicos, sino además como un modo de entrada satisfactorio a una realidad intelectual, afectiva, moral y espiritual.” (UNESCO, 2001). Esto a su vez puede ser demostrado a través de la siguiente tabla, que analiza los países europeos según su índice de tolerancia hacia otras culturas y cómo esto está relacionado a su índice de competitividad global. Como se puede observar, en el top 5 se encuentran países como Suecia, Países Bajos y Alemania, que a su vez se encuentran en los puestos más altos de competitividad a nivel global. Esto se evidencia en la tabla 2.3 y nos indica que los países que poseen más apertura cultural suelen ser más productivos y poseen mejores indicadores macro y micro.

**Tabla 2.3**

*Relación entre índice de Tolerancia y Ranking de Competitividad Global de Países Europeos*

<b>Países Europeos</b>	<b>Índice de Tolerancia</b>	<b>Ranking de Competitividad Global (2019)</b>
Suecia	15.00	8
Dinamarca	12.09	10
Países Bajos	11.42	4
Finlandia	9.49	11
Alemania	9.45	7
Austria	7.76	21
Francia	7.38	15
Bélgica	7.35	22

(continúa)

(continuación)

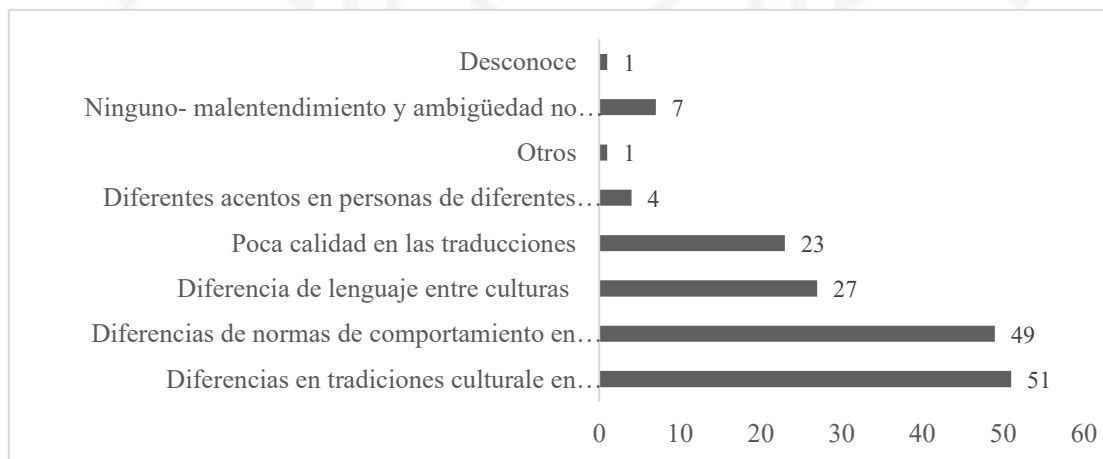
Países Europeos	Índice de Tolerancia	Ranking de Competitividad Global (2019)
Italia	7.17	30
España	6.57	23
Grecia	5.58	59
Portugal	1.99	34

Nota. De “*Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*” por García-Morato, M, 2012, Club de Excelencia en Sostenibilidad. p.72

García-Morato (2012) nos muestra otro estudio a 572 empresarios de organizaciones transnacionales a nivel global, se descubrió las principales dificultades que enfrentan los empleados al tratar con personas de otras culturas, siendo las principales 2, las diferentes tradiciones (51%) y las diferentes formas de trabajo (49%). Asimismo, el 90% de los encuestados afirmó, según la tabla 2.5, que, si la comunicación entre ellos mejorará a través del entendimiento y adaptabilidad, esto impactaría positivamente en todas las áreas de la empresa.

### Figura 2.5

*Principales causas de los problemas de comunicación con otras culturas*



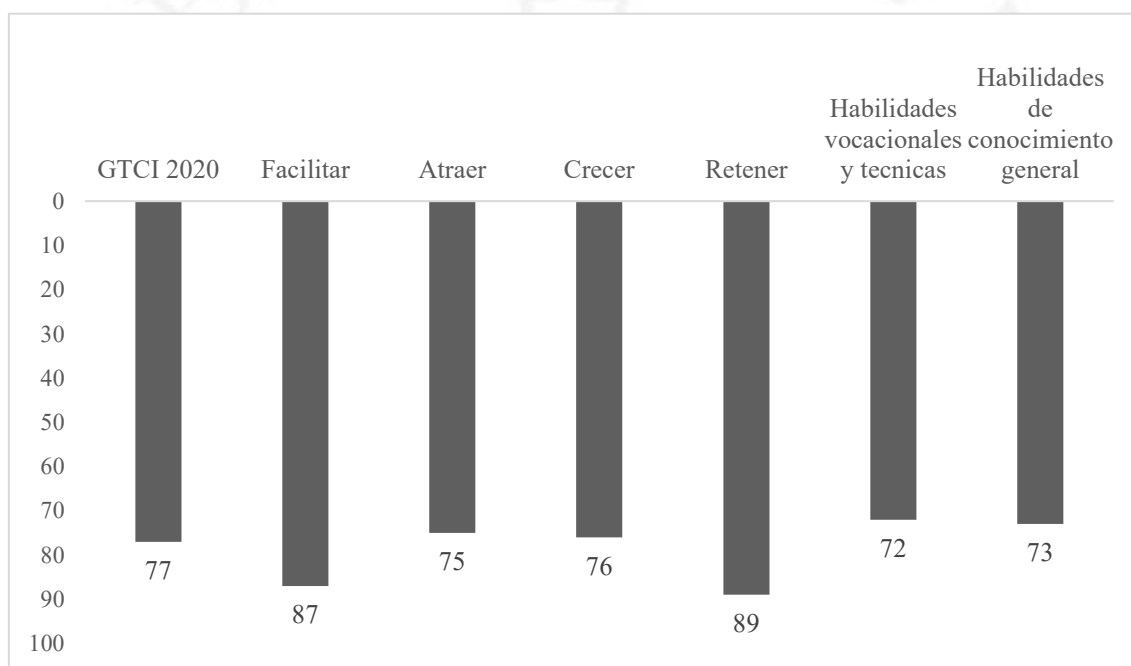
Nota. De “*Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*” por García-Morato, M, 2012, Club de Excelencia en Sostenibilidad. p.129

El Perú es un país donde abunda la diversidad cultural y es básico que las diferencias en costumbres y pensamientos sean un tema con el cual los trabajadores de empresas, no solo internacionales sino también locales, conviven día a día.

El Perú además es un país donde estas diferencias quizás no siempre son vistas como algo positivo. Esto se debe a que muchas veces la falta de educación en el hogar como en instituciones educativas y universidades no siempre es la óptima, y no se enseña a ser tolerantes con los demás. En el Informe de Competitividad del Talento Global – GTCI 2020 el cual presenta un ranking de 132 países, en caso del Perú, este se encuentra en el puesto 77 como se observa en la figura 2.6.

**Figura 2.6**

*Perú en el ranking mundial GTCI*



*Nota.* Del “Índice de Competitividad del Talento Global (GTCI) 2020 Perú” - Breve reseña del país, 2020.

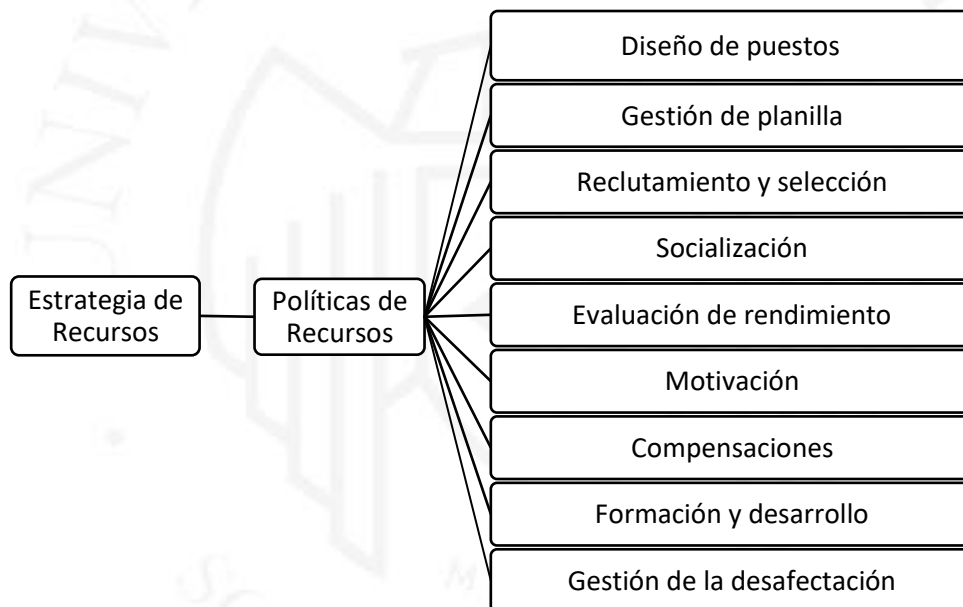
Por eso es muy importante que dentro del ámbito laboral estas diferencias sean bienvenidas y promovidas tanto por los mismos compañeros, líderes como por la misma empresa. Si bien es cierto que cada persona tiene su propia percepción de la cultura de su empresa y cómo esta influye en su desempleo laboral. Los gerentes deben procurar que sea inclusivo e impacte de manera positiva a cada uno de ellos. “El liderazgo es uno de los factores más relevantes e influyentes en la percepción que poseen los empleados acerca del clima organizacional” (Orellana y Portalanza, 2014). Ya sea mediante

incentivos o con proyectos en donde cada uno pueda explotar su cultura y su forma de pensar para brindar soluciones cuando las empresas enfrentan dilemas o conflictos.

Hay que tomar en cuenta el sistema de RRHH que cada empresa implementa y una clara estructura se presenta en la figura 2.7 Este sistema se define como un conjunto que interrelaciona elementos a través de los cuales una organización maneja su fuerza laboral de acuerdo con su estrategia empresarial planteada y basado en su contexto organizativo y externo. Con respecto a los conceptos establecidos por la literatura se puede afirmar que la función organizativa está conformada por tres elementos muy relacionados entre sí: la estrategia, las políticas y las prácticas del área de RRHH. (Romero P. et al., 2006)

**Figura 2.7**

*El sistema de dirección estratégica de los RRHH*



*Nota.* De “Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección estratégica de los recursos humanos” por Romero P., Sanchez, G. & Alcázar M. (2006), investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12 (1), p.235

Sin embargo, uno de los principales problemas es que la estrategia empleada por el departamento de Recursos Humanos en las organizaciones internacionales muchas veces no es la más adecuada ya que no toma en cuenta la diversidad cultural. Esta área debe atraer personal que tenga habilidades de adaptación y aceptación a las diferentes culturas, así mismo debe implementar políticas y estrategias que faciliten las relaciones y socialización de estos ya que el no hacerlo, puede impactar negativamente el ambiente laboral de la empresa y su crecimiento.

Debido a la revisión anterior y todo lo visto antes, se va a evaluar el efecto del liderazgo multicultural, ya que se ve que existe una necesidad de poder conocer el impacto de este tipo de liderazgo a través de equipos multi-diversos culturalmente en el desenvolvimiento de los trabajadores de la empresa.

## **2.2 Formulación del problema**

### **2.2.1 Problema general**

¿Cuál es el efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional en los colaboradores de una empresa multinacional en Perú?

### **2.2.2 Problemas específicos**

1. ¿Cuál es el beneficio de emplear un modelo de liderazgo multicultural en una empresa multinacional?
2. ¿Cuál es la percepción por parte de los empleados en cuanto a la metodología de liderazgo multicultural que emplean sus jefes?
3. ¿Cuáles son las principales características y atributos de los jefes que emplean el modelo de liderazgo multicultural en una empresa multinacional?

## **CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN**

En el presente capítulo, se menciona la importancia de la investigación y los principales motivos por el cual se decidió estudiar el liderazgo multicultural y cómo éste impacta en el clima organizacional de una empresa multinacional. Asimismo, se explica el porqué de la metodología seleccionada para estudiar a la muestra y obtener los resultados.

### **3.1 Importancia de la investigación**

#### **3.1.1 Justificación Teórica**

La gestión multicultural, así como el aprovechamiento de los equipos conformados por distintas culturas permiten que las empresas puedan desarrollarse y crecer en varios ámbitos de esta, razón por la cual esta investigación busca demostrar y analizar las razones y medidas a tomar para que esto se dé de una manera eficiente. Esta investigación busca, mediante la revisión de estudios previos y fuentes literarias, así como de artículos científicos, encontrar la manera más eficiente de gestionar empresas conformadas por equipos multiculturales y de este modo poder contrastarlos con la realidad actual de muchas empresas internacionales en el Perú.

Esta investigación se basó también, en experimentos realizados en diversos países del mundo donde se estudiaron la percepción que poseen los empleados frente a sus jefes y su nivel de satisfacción respecto a su ambiente laboral, así como el grado de multiculturalidad en la empresa donde laboran. Asimismo, en esta investigación se tuvieron presente los conceptos de multiculturalidad y diversidad cultural para permitir que esta sea lo más precisa posible. Sin embargo, esta investigación se encuentra delimitada por la falta de estudios previos específicos sobre el tema tratado en el Perú, por lo que se obtuvo información de artículos indexados y tesis previas de otros países, que analizaron temas relacionados o que trataban asuntos aproximados al estudiado, de modo que los resultados sean los más exactos posibles.

La información obtenida en la presente investigación sirve como un impulsor para que se realicen nuevos estudios y experimentos acerca de la multiculturalidad y además permite que se fortalezca la idea de que se debe aceptar e integrar las diferentes culturas

dentro de un grupo de trabajo, ya que estos traen consigo beneficios no solo para la empresa, sino para todos los participantes.

### **3.1.2 Justificación Práctica**

Esta investigación busca ser un estudio que permita a las organizaciones multiculturales o internacionales establecer la importancia de una gestión multicultural, de modo que puedan mejorar el desempeño de sus empleados, mejorar el ambiente laboral y hacer que estos se sientan identificados con la misma.

Como ya es conocido, la cultura de la organización influye en la manera en cómo los trabajadores se desempeñan dentro de la organización. Si ellos perciben una cultura que entiende, abraza y motiva sus diferencias culturales es más probable que se sientan identificados con esta y por ende con la organización. Además de una cultura organizacional que apoye la diversidad cultural debe haber una gestión multicultural eficaz, la cual utilice estas diferencias, las vea como riqueza y las convierta en un activo el cual pueda explotar para un mejor ejercicio de la empresa. Este estudio busca mejorar la gestión de los gerentes en organizaciones que cuentan con empleados de diversas culturas para a su vez mejorar el desempeño laboral de estos. Es importante conocer las percepciones que los colaboradores tienen de su empresa para poder comenzar a partir de esas. La información obtenida en esta investigación será una herramienta para los jefes de manera que puedan guiar sus acciones hacia el multiculturalismo. Además, puede servir como un impulsor para que se realicen nuevos modelos de integración en la cultura organizacional como grupos de trabajo multiculturales que permitan aprovechar las identidades culturales de cada trabajador para sacar el máximo provecho en cuanto a innovación en el trabajo.

### **3.1.3 Justificación Metodológica**

La metodología planteada en esta investigación se dará mediante la recolección de data, donde se trabajará en base a una empresa, la cual se realizará mediante cuestionarios aplicados a sus trabajadores y serán analizados mediante un programa estadístico. Al usar métodos cuantitativos y cualitativos de recolección de información, el conocimiento que se busca ofrecer en esta investigación se enriquece.

Este estudio emplea una metodología cuantitativa, por lo que se recurrió a numerificar las respuestas obtenidas en escalas para que sea más sencillo cuantificar esta información y además se pueda adquirir resultados más exactos mediante la utilización de programas estadísticos. Se calificará a las empresas en términos de gestión multicultural y el uso de escalas será útil para establecer el nivel de combinación de las siguientes variables: liderazgo multicultural, clima organizacional y satisfacción laboral. Los niveles serán los siguientes:

- 1- Bajo,
- 2.- Mediano
- 3.- Alto.

La razón del uso del modelo de escalas se debe a que facilita la visión y clasificación de las organizaciones y de esta manera se pueden sacar conclusiones de cuáles son las implicaciones y efectos de usar liderazgo multicultural y así presentar un modelo aplicativo para las empresas.

### **3.2 Viabilidad de la investigación**

El tema estudiado a continuación cuenta con las suficientes fuentes de información, tanto primarias como secundarias para generar un resultado confiable. En el ámbito académico hay varios estudios relacionados a la multiculturalidad y la inteligencia cultural, así como estudios que hablan del manejo efectivo de estos dos conceptos. Además, se pueden hallar estudios de cómo el liderazgo afecta a los empleados. Se contará con una muestra de estudio alcanzable para realizar las entrevistas que componen el marco metodológico, por lo que es viable hablando de recursos humanos.

La investigación se realizará en un marco temporal de aproximadamente 4 meses dentro del año 2020. La investigación, además, se realiza dentro del contexto del virus del COVID-19, considerado como pandemia mundial, en el cual el contacto físico es restringido, por lo que la recolección de datos fue vía online. Esta situación especialmente afecta la elaboración de la metodología dado que por motivos de seguridad personal y de la legislación del país no se ha podido salir al campo a recolectar información, todo ha sido vía web.

Por lo tanto, la investigación es factible y viable dado que cuenta con disponibilidad de recursos para ser llevada a cabo, a pesar de encontrarnos en el marco del COVID-19, este no impide la elaboración de la investigación.

### **3.3 Limitaciones de la investigación**

Dado que el tema estudiado es muy amplio, algunos aspectos no serán tomados en cuenta en la presente investigación como, por ejemplo, el origen de la multiculturalidad como fruto de las migraciones, así como todos los tipos de diferencias culturales que puedan surgir entre los diferentes países y sus pobladores. Otros factores no considerados serán la discriminación y la falta de igualdad en el ámbito de trabajo dentro de las empresas internacionales.

Los temas que sí serán tratados en esta investigación son aquellos mencionados previamente, como lo son el liderazgo multicultural, la diversidad en los equipos y la gestión multiculturales. Estas variables permitirán analizar los principales factores que impulsan un desarrollo sostenible y eficaz de la multiculturalidad dentro de las empresas internacionales. Cabe resaltar que muchos de los estudios empleados en esta investigación están basados en encuestas y formularios que podrían tener algún grado de margen de error debido a que las respuestas obtenidas podrían ser no verídicas o varían dependiendo del contexto en el que se encuentra el encuestado.

## **CAPÍTULO IV: OBJETIVOS**

A continuación, se hablará de los objetivos del presente trabajo de investigación. Se mencionará el objetivo general y los objetivos específicos

### **4.1 Objetivo General**

Determinar cuál es el efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional en los colaboradores de una empresa multinacional en Perú.

### **4.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar el beneficio de emplear un modelo de liderazgo multicultural en una empresa multinacional en Perú.
2. Determinar cuál es la percepción por parte de los empleados en cuanto a la metodología de liderazgo multicultural que emplean sus jefes.
3. Determinar cuáles son las principales características y atributos de los jefes que emplean el modelo de liderazgo multicultural en una empresa multinacional.

## **CAPÍTULO V: HIPÓTESIS**

A continuación, se presenta la hipótesis de la investigación, la cual se busca comprobar.

### **5.1 Hipótesis General**

El efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional es positivo en una empresa multinacional.

### **5.2 Hipótesis Específicas**

1. El beneficio de emplear un modelo de liderazgo multicultural en una empresa multinacional es la satisfacción laboral de los empleados.
2. La percepción por parte de los empleados en cuanto a la metodología de liderazgo multicultural que emplean sus jefes es positiva.
3. Las principales características y atributos de los jefes que emplean el modelo de liderazgo multicultural son la adaptabilidad y la facilidad de comunicación.

## CAPÍTULO VI: MARCO TEÓRICO

A continuación, se describen las teorías relacionadas a las variables de la presente investigación, explicando en que se fundamentan, cuáles son sus dimensiones, así como su relevancia.

### 6.1 Marco Teórico

#### 6.1.1 Teorías de liderazgo

El liderazgo es un concepto ampliamente estudiado en el mundo literario tanto por su complejidad como por conexión e influencia en varios ámbitos. Hoy en día contamos con diversas teorías que se han propuesto para explicar la complejidad del líder en diferentes aspectos, tanto como líderes en el ámbito empresarial, líderes políticos, líderes en el ámbito educativo, entre otros. A lo largo de la historia, mientras más se estudiaba el concepto del liderazgo, han ido apareciendo más enfoques sobre el este. El primero es el enfoque de los rasgos, cuyos principales autores fueron Bernard (1926), Ghiselli (1959) y Bass (1990), este último menciona que “ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son” (Como se citó en Lupano y Castro, 2013, p.109). Sin embargo, esto no aseguraba su éxito. Según Stogdill (1990), “aquellos rasgos que caracterizan a líderes exitosos son [entre otros] la integridad, honradez y el deseo de dirigir” (como se citó en Serrano y Portalanza, 2014, p. 119).

Luego apareció el enfoque conductual o del comportamiento, el cual como su propio nombre anticipa estudiaba las conductas de los líderes, este “plantea que los comportamientos autoritarios-explotador, autoritario-benévolo, participativo y consultivo podrían pronosticar el éxito del liderazgo y su correlación con subordinados” (Como se citó en Serrano y Portalanza, 2014, p. 119). De acuerdo con Lupano y Castro (2013) este enfoque tuvo auge en la década de 1950.

El 3er enfoque es el situacional, el cual comenzó a aparecer en la literatura comenzando la década de los 70. “El enfoque situacional se basa en que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes contextos pero que una misma

conducta no es óptima para todas ellas” (Lupano y Castro, 2013). Es decir, no existe solo un estilo para liderar si no que todo está influido por el contexto. Estas 3 teorías o enfoques anteriormente mencionados están dentro de la categorización tradicional de los modelos de liderazgo, las cuales enfatizan al individuo.

El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman comportamiento de tarea y comportamiento de relación. [El primero define]... el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo [y el segundo] se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones (Hersey et al., 1998)

Según Singer (2001), el modelo de liderazgo contemporáneo está conformado por la teoría del liderazgo integral, el transaccional y el transformacional, los cuales se basan en la relación entre el líder y el seguidor. Asimismo, establece que “lo sobresaliente en los líderes son sus prácticas para lograr el mejoramiento del desempeño de los subordinados” (Como se citó en Serrano y Portalanza, 2014, p. 120).

Para Pin Lu (2008), “Un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean estas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar conciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo” (Como se citó en Reyes-Jácome, L. y Rodríguez, G. L., 2011).

Dentro de las propuestas más modernas de liderazgo se encuentra la teoría del liderazgo transaccional. Este tiene un enfoque económico dado que los seguidores actúan a base de motivaciones para realizar tareas, es decir, el líder ofrecerá alguna recompensa material o económica a los empleados cuando hayan terminado sus tareas de manera satisfactoria.

Sánchez et al. (2014) mencionan que,

El principal rol del líder en el liderazgo transaccional es alcanzar las metas y lograr los objetivos en un contexto laboral bajo presión; es decir, mantener la eficiencia y evitar cometer errores en el cumplimiento de las actividades (p. 46).

Según Bass y Avolio (1990) este tipo de liderazgo consta de dos factores: Recompensa de contingencia y dirección por excepción (Como se citó en Reyes-Jácome y Rodríguez, 2011).

El liderazgo transformacional es la teoría más usada actualmente. Según Bass y Avolio (2006) este está enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos... y se comprometan con el alcance de la misión organizacional... centrándose en el interés colectivo (Como se citó en Bracho O. & García J., 2013).

Sánchez et al. (2014) consideraba que un factor importante de este tipo de liderazgo es la relación que tiene el líder con el seguidor, la cual debe estar basada en el compromiso de la ejecución de las tareas. Bracho y García (2013) señalan que un buen líder transformacional debe poseer 7 características, las cuales son carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y coherencia (como se citó en Rojas, 2017).

Según Bass y Avolio (1990) el liderazgo transformacional consta de 4 factores: Carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada (Como se citó en Morelo F., Recio P y Cuadrado I., 2010).

Asimismo, en el contexto de la globalización, actualmente se requiere ejercer un tipo de liderazgo global e integrador y que además sea sensible a las diferencias culturales. Razón por la cual se ha desarrollado el proyecto GLOBE, el cual estudia este tipo de liderazgo y el comportamiento organizacional en más de 62 países alrededor del mundo. A través de este estudio se han identificado diferentes dimensiones culturales como la distancia de poder, el grado de individualismo y colectivismo y la igualdad de género, además, se determinaron los principales atributos de liderazgo, así como las percepciones de diferentes culturas con respecto al liderazgo eficiente. Finalmente, se obtuvo como resultado, que los atributos aceptados universalmente en todas las culturas estudiadas son el liderazgo carismático y el orientado al equipo (House et al., 2004).

Adicionalmente, McCall y Hollenbeck (2002), determinan que el tipo de liderazgo global puede ser adquirido mediante la experiencia; realizar viajes de negocios, trabajar en equipos interculturales, realizar asignaciones para expatriados y/o gestionar oficinas extranjeras o regionales son ejemplos de cómo los líderes mundiales obtienen experiencia para tratar con diferentes culturas.

Kok-Yee y Van Dyne (2009), además añaden que mediante la teoría de aprendizaje experimental (ETL) junto con la inteligencia cultural (CQ), estas le permiten a los líderes adquirir capacidades en base a sus experiencias, a través de las cuatro etapas

del proceso de aprendizaje experimental: experiencias concretas, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Además, la CQ, facilita la transformación de la experiencia en aprendizaje experimental y permite obtener la capacidad para funcionar y gestionar eficazmente en entornos culturalmente diversos, teniendo un impacto directo en el ciclo de aprendizaje experimental del líder.

En la tabla 6.1 se puede apreciar un resumen de las teorías de liderazgo previamente mencionadas. Para mayor comprensión están agrupadas en 2 modelos: las tradicionales y las modernas.



**Tabla 6.1***Resumen de las teorías del liderazgo*

Modelos	Tipos de liderazgo	Principales autores	Orientación
Tradicionales	Liderazgo de rasgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bernard (1926)</li> <li>• Ghiselli (1959)</li> <li>• Bass (1990)</li> </ul>	Determina las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo
	Liderazgo de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lewin, Leppitt y White (1939)</li> <li>• Likert (1961)</li> <li>• Kahn y Katz (1960)</li> </ul>	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con el ejemplo
	Liderazgo situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hersey y Blanchard (1969)</li> <li>• Evans (1970)</li> <li>• House y Mitchell (1974)</li> </ul>	Establecer el uso de modelos de una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, seguidores o ambos
Contemporáneos	Liderazgo integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stringer (2001)</li> <li>• Wilber (1997)</li> </ul>	Explica porque son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. El líder integral se enfoca en áreas internas y externas, así como aspectos individuales y colectivos en su accionar. Es decir, integra todas estas áreas en su forma de liderar a sus seguidores.
	Liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rice (1997)</li> <li>• Skinner (1994-1990)</li> </ul>	Lograr las metas y cumplir con los objetivos en una dinámica laboral de trabajar bajo presión; es decir, mantener la eficiencia y evitar cometer errores
	Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burns (1978)</li> <li>• Bass (1985)</li> <li>• Velásquez (2006)</li> </ul>	Transformar a líderes y seguidores a ayudarse mutuamente de modo que aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.
	Liderazgo Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McCall y Hollenbeck (2002)</li> <li>• Kok-Yee et. Al (2009)</li> </ul>	Se encuentra basado en la teoría del Aprendizaje Experimental (ELT), propone que junto con la inteligencia cultural (CQ) los líderes pueden utilizar sus experiencias internacionales en contextos culturalmente diversos, las cuales son una de las principales herramientas para manejar diferentes culturas y liderarlas.

*Nota.* Adaptado de “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional” por Serrano B. & Portalanza A., 2014, *Suma de Negocios*; Volume 5, Issue 11, pp. 117-125. Y de “Teorías de liderazgo contemporáneo análisis de la dinámica relacional”, Sánchez S, et al., 2014, *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, Vol. 18, Nº. 37, pp. 41-61.

### **6.1.2. Teorías del clima organizacional**

Chiavenato (2011) define al clima organizacional como:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (p.86).

En otras palabras, es el entorno donde las personas trabajan. Este será favorable cuando los trabajadores se sientan complacidos y que este cumple sus necesidades básicas por lo que depende mucho de la cultura organizacional y de cómo esté motiva e impulsa a los empleados a mejorar en el trabajo

### **6.1.3 Teoría del clima organizacional de Likert**

Rensis Likert fue un psicólogo que propuso varios estudios sobre psicología organizacional y una serie de cuestionarios sobre gestión. Uno de estos estudios fue la teoría del clima organizacional. Likert consideraba que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (Como se citó en Ramos, 2012).

Likert (1998) propone 4 tipos de sistemas organizacionales, donde los dos primeros sistemas pertenecen a un tipo de clima autoritario y los últimos dos a un tipo de clima participativo. El sistema I, autoritarismo explotador. Según Brunet (2011), en este no existe más que una relación de autoritarismo entre los jefes con los empleados, la comunicación se basa en órdenes que los segundos tienen que cumplir en un ambiente donde predomina el miedo y la organización presenta una distribución de los roles de forma vertical donde los de la cima no les tienen confianza a sus subordinados (p. 30).

El sistema II, autoritarismo paternalista. Según Brunet (2011), en este sistema las relaciones de los jefes con los empleados están basadas en la condescendencia y esto genera que los superiores jueguen mucho con las necesidades de sus subordinados (p.30). Existen recompensas y castigos para motivar a los trabajadores los cuales sienten que

están trabajando en un ambiente estructurado por lo que perciben que es estable (Brunet, 2011, p.30).

El sistema III, consultivo. Según Brunet (2011), existe un ambiente más colaborativo entre jefe y subordinado donde estos últimos intervienen en cierta toma de decisiones más específicas (p. 31). Los castigos y recompensas son motivaciones para hacer trabajar a los empleados, pero también se usan reconocimientos y agradecimientos (Brunet, 2011, p.31). La relación entre jefe y empleado es mucho mejor que en los sistemas anteriores, existe un alto grado de confianza, esto hace que el ambiente que se genera sea más dinámico (Brunet, 2011, p.30).

El sistema IV, participación en grupo. Según Brunet (2011), la relación de los jefes con sus subordinados es de plena confianza esto hace que exista una comunicación de 360 grados en toda la organización, de forma ascendente, descendente y lateral. Las tomas de decisiones no solo se realizan en la cima de la organización si no que existe un sistema estructurado para cada nivel de esta (Brunet, 2011, p.31). En cuanto a motivación se genera por “la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos” (Brunet, 2011).

En la tabla 6.2 podemos apreciar el resumen de la teoría del clima organizacional de Likert. El cual nos menciona que existen 4 sistemas, el autoritario, el autoritarismo paternalista, el consultivo y el de participación en grupo. Para mejor entendimiento se ha dividido en 4 características: Relación entre jefe y empleados, formas de motivación, la toma de decisiones y la comunicación.

**Tabla 6.2***Resumen de la teoría del clima organizacional de Likert (1985)*

	CLIMA AUTORITARIO		CLIMA PARTICIPATIVO	
	SISTEMA I	SISTEMA II	SISTEMA III	SISTEMA IV
<b>Relación entre jefe y empleados</b>	La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados
<b>Formas de motivación</b>	Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación, implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
<b>Toma de decisiones</b>	Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización
<b>Comunicación</b>	La comunicación no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.	Comunicaciones verticales prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente descendente y lateral.

*Nota.* De “El clima organizacional presente en una empresa de servicio” por Rodríguez E., 2016, *Revista Educación en Valores*. Vol. 1 N° 25. Enero - Junio 2016, pp. 3-18.

## **6.2 Marco Conceptual**

### **6.2.1 Multiculturalidad**

En los últimos años, la globalización y la tecnología han acercado al mundo permitiendo que la gestión multicultural sea desarrollada de forma más eficiente. Esto ha permitido obtener una fuerza laboral de diferentes orígenes que puede ayudar a una organización a llegar de manera más efectiva a los diferentes clientes. El estado actual de la gestión multicultural se ha centrado en la integración de diferentes filosofías. Esto se debe a que varias empresas están expandiendo sus operaciones a nivel internacional y necesitan algún tipo de asistencia para tener éxito con estos proyectos. Para lograr estos objetivos, todas las organizaciones han intentado integrar diferentes enfoques juntos (Kelly, 2009).

El término Multiculturalismo no tiene un origen determinado sin embargo muchos lo remontan al país de Canadá con el Acta de Preservación y Mejora del Multiculturalismo (1998), en esta se estableció una serie de políticas que buscaban fomentar el respeto a la diversidad de culturas de los ciudadanos que habían migrado a su territorio. Así mismo se le dio un significado a la palabra multiculturalidad, definiéndose como la convivencia de diversos grupos culturales en un mismo espacio geográfico en donde se muestran actitudes de respeto sin embargo no se intercambian interacciones entre los miembros. Es decir, este concepto acepta la existencia de diferentes culturas entrelazadas en un mismo territorio, pero no en el ámbito social. Por ello, cuando se hace referencia a la multiculturalidad generalmente solo se habla de la presencia en un mismo territorio de diferentes culturas que no forman vínculos entre sí pero a su vez pueden llegar a tener malentendidos o conflictos dentro de esta relación. Razón por la cual, la sociedad será considerada como multicultural si es que sus integrantes son ajenos a las distintas culturas, sin embargo, demuestran un grado de tolerancia hacia estas (Manzini, 2001).

La multiculturalidad es definida también por Malgesini y Giménez (2000) como un término de la sociología cultural que corrobora la presencia de diversas culturas en un mismo territorio geográfico o una misma sociedad. Sin embargo, la sociedad local suele imponer su supremacía y en la mayoría de los casos establece jerarquías sociales que posiciona a los otros como inferiores y en desigualdad de condiciones, lo que da lugar a posibles conflictos, lo que a su vez origina estereotipos y prejuicios que entorpecen la

convivencia entre estos. En el momento en el que surja la equidad y se fomente el respeto mutuo es cuando se podrá sustituir la multiculturalidad por el multiculturalismo.

El multiculturalismo además es entendido como aquella terminología o modelo organizacional que establece que es posible coexistir de manera armoniosa dentro de una sociedad con grupos o comunidades étnicas que sean diferentes a la nuestra, en ámbitos culturales, religiosos, o lingüísticamente. Rodríguez, (2017); asimismo, según Jacob (2005) la multiculturalidad hace referencia al gestionamiento de las subculturas dentro de un territorio. Es de este modo, que un sistema de gestión puede ser adoptado, pero a su vez no formar parte de la cultura mayoritaria. Esto ocurre ya que una subcultura puede ser percibida como poderosa, de modo que se impone colocando a sus integrantes en los puestos superiores dentro de las organizaciones.

Cabe recalcar que el multiculturalismo posee varias características que realzan su importancia y valor dentro de la sociedad como lo son la aceptación y reconocimiento a diferentes formas culturales, evita los estereotipos y prejuicios existentes y promueve la convivencia y armonía entre individuos de distintas culturas. Así mismo los valores multiculturales permiten que las personas tengan una actitud más abierta en el mundo globalizado de hoy en día e impulsa la creatividad e innovación ya que permite obtener una perspectiva enriquecida por el contacto con las diferentes culturas. Cada modo de vida está avalado por un conjunto de valores, costumbres, creencias y conductas utilizadas por los integrantes de una sociedad que les sirve para interactuar entre ellos y con su entorno, y que además se transmiten a lo largo de generaciones a través del aprendizaje (Malgesini y Jiménez 1997).

Pero, además, la multiculturalidad celebra las diferencias, basándose en dos principios, establecidos también por Malgesini y Jiménez (2000), el primero está basado en los principios de igualdad y de no discriminación, es decir que se acepta y se trata de igual, cualquier cultura, etnia, religión, entre otros, y, en caso del segundo, está basado en el principio respeto y aceptación hacia el prójimo. Razón por la cual se considera, como una propuesta que defiende la inclusión, que fomenta e incentiva la gestión de la diversidad cultural. Asimismo, Miguel Argibay señala (2003), que entre las principales características de las culturas se encuentran algunos aspectos como que toda cultura tiene historicidad, es pluricultural, es compleja, es dinámica, posee contradicciones, es heterogénea, cada una de ellas se encuentra expuesta a influencias internas y externas y

además, cuando existe algún contacto entre las culturas estas suelen influir de manera mutua.

### **6.2.2 Gestión de la Multiculturalidad**

Hoy en día muchas empresas saben de la importancia de la multiculturalidad y el valor agregado que esta puede traer consigo, razón por la cual, muchas organizaciones buscan adquirir personal de diversas culturas que puedan complementarse a la hora de trabajar en equipo. En el mundo es posible ver compañías con fuerzas laborales diversas y heterogéneas, esto facilita el origen de nuevo talento y este suele ser más eficiente que los grupos homogéneos, debido al aporte que generan dada sus diferentes perspectivas. Sin embargo, la clave es saber gestionar y formar parte de estos equipos y una manera de hacerlo es mediante los cinco factores de éxito establecidos por Gilbert e Ivancevich (2000), los cuales son: el apoyo de la dirección general para incorporar apropiadamente la diversidad cultural, iniciativas del área de recursos humanos para generar programas de inclusión social, poseer una comunicación organizacional clara entre todos los empleados, que la empresa posea una política corporativa que regula y gestiona la diversidad y determinar objetivos de capital humano que busquen incluir diferentes culturas; asimismo, un factor positivo que ofrece la diversidad cultural a las organizaciones es una ventaja competitiva, sin embargo para que esta ventaja se mantenga a lo largo del tiempo es necesario implementar normas y políticas organizacionales así como estrategias, objetivos y metas para evitar posibles problemas de comunicación entre los individuos. Razón por la cual, es necesario capacitar al personal constantemente acerca de temas de diversidad cultural y que el área de recursos humanos junto con los directivos y jefes busquen que el manejo y desarrollo de la multiculturalidad esté incluido dentro de las estrategias de la empresa.

A su vez, Richard, O. (2000) describe algunos factores que aumentan la competitividad que se genera al emplear la diversidad cultural, como la ventaja en estudios de mercado y marketing, ya que al poseer empleados de diferentes contextos culturales es más fácil llegar a los consumidores impulsando las ventas y por ende las utilidades, también explica cómo las compañías que poseen diversidad cultural en sus staff poseen una ventaja en términos de reclutamiento de personal más preparado, ya que las personas perciben que es una empresa que acepta la diversidad de culturas y pensamientos y por ende desea postular. Así mismo, explica cómo la heterogeneidad en

la fuerza laboral aporta a una empresa nuevas ideas y un incremento en cuanto la creatividad, que suele ser muy importante para solucionar posibles inconvenientes en cualquier área de la compañía.

De acuerdo con Susaeta y Navas (2005), dos eventualidades son las principales causantes del porque cada vez más empresas le brindan importancia a gestionar la diversidad cultural; la primera hace referencia a la transición experimentada por las naciones hacia economías de servicios, debido a que en esta se permite una comunicación efectiva y una interacción más directa entre las personas, siendo estas imprescindibles para que un negocio sea exitoso. Además, las empresas que poseen un staff diverso pueden ofrecer un mejor servicio ya que comprenden mejor las necesidades e inquietudes de los consumidores que cada vez son más interculturales; y la segunda eventualidad vendría ser la globalización de los mercados, ya que la competitividad global de las compañías solo dependerá de qué tan efectivamente desarrollan el diverso capital humano y la dirección de este. Así mismo, la expansión de las empresas a mercados internacionales ha puesto en evidencia que para poder competir en el extranjero exitosamente es necesario tener una visión multicultural, razón por la cual, para que estas compañías puedan establecer relaciones con clientes y proveedores de cualquier parte del mundo necesitarán poseer un personal diverso.

Esto a su vez ha traído consigo la aparición de programas de formación para el personal, que permiten concientizarlos de la necesidad que existe actualmente de generar capacidades que les permitan comprender y aceptar la diversidad en todo sentido, y a su vez, ser empático con las personas de otras naciones. Dicho todo esto, se afirma que la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones debe tratar de enfocarse en obtener y conservar empleados altamente calificados que eviten cualquier acto de discriminación, y que debe impulsar el aprendizaje multicultural y la creatividad, especialmente en un mercado cada día más globalizado (Susaeta y Navas, 2005).

Cabe resaltar que de acuerdo con Dubrin (2003), todas las empresas deben pasar por distintas fases de desarrollo para transitar de empresa monocultural a empresa multicultural. Las fases son las siguientes; organización monocultural, no discriminatoria y finalmente, multicultural. En el nivel monocultural se hace presente la exclusión de las minorías ya sea, por características raciales, de género, entre otros. En caso de la organización no discriminatoria, existe un deseo por erradicar las ventajas hacia un grupo mayoritario y eliminar cualquier tipo de rechazo hacia un grupo específico, sin embargo,

no se realiza un cambio significativo en su cultura organizacional. Estas también buscan influir en sus empleados, para que de este modo el ambiente laboral no sea difícil para los miembros que se incorporan por primera vez. Por último, el nivel multicultural se caracteriza por ser empresas que se transforman, o se encuentran en el proceso de convertirse en ampliamente diversas. Este tipo de organización acepta los aportes e intervenciones de los diferentes grupos de interés en la política, estrategias y operaciones de la organización. Otra característica de estas es que buscan integrar toda la estructura jerárquica, es decir que todos pueden acceder al puesto que deseen sin preocuparse del grupo cultural al que pertenecen. Además, esta clase de organización trata de eliminar los prejuicios que puedan existir ya que son conscientes de que estos generan discriminación.

Asimismo, Dubrin (2003) afirma que lo más favorable sería que en todas las organizaciones multiculturales existan administradores que posean las habilidades para poder relacionarse eficazmente con las personas y motivarlas sin importar su raza, género, actitud social y estilo de vida. Lo ideal es que toda institución cuente con autoridades que promuevan la importancia de la empatía cultural, que estos sean bilingües de modo que pueda existir un intercambio de información claro, que sean capaces de mantener comunicaciones de manera eficaz en la organización y que, por último, conozcan y comprendan las diferentes actitudes de los miembros que conforman su empresa.

Asimismo, el autor sostiene que para que las organizaciones gestionen eficazmente la diversidad de su fuerza laboral y alcancen una mayor competitividad dentro del mercado global, deben convertir sus estrategias y políticas en acciones concretas, contar con jefes y directores que se encuentren comprometidos con el valor de la diversidad; ofrecer programas constantemente sobre la formación acerca de la diversidad; poseer grupos de apoyo para los empleados que se incorporan por primera vez, contar con políticas para adaptarse a posibles necesidades que los empleados de diferentes culturas puedan requerir, así como diversas acciones de comunicación que desmotiven la discriminación.

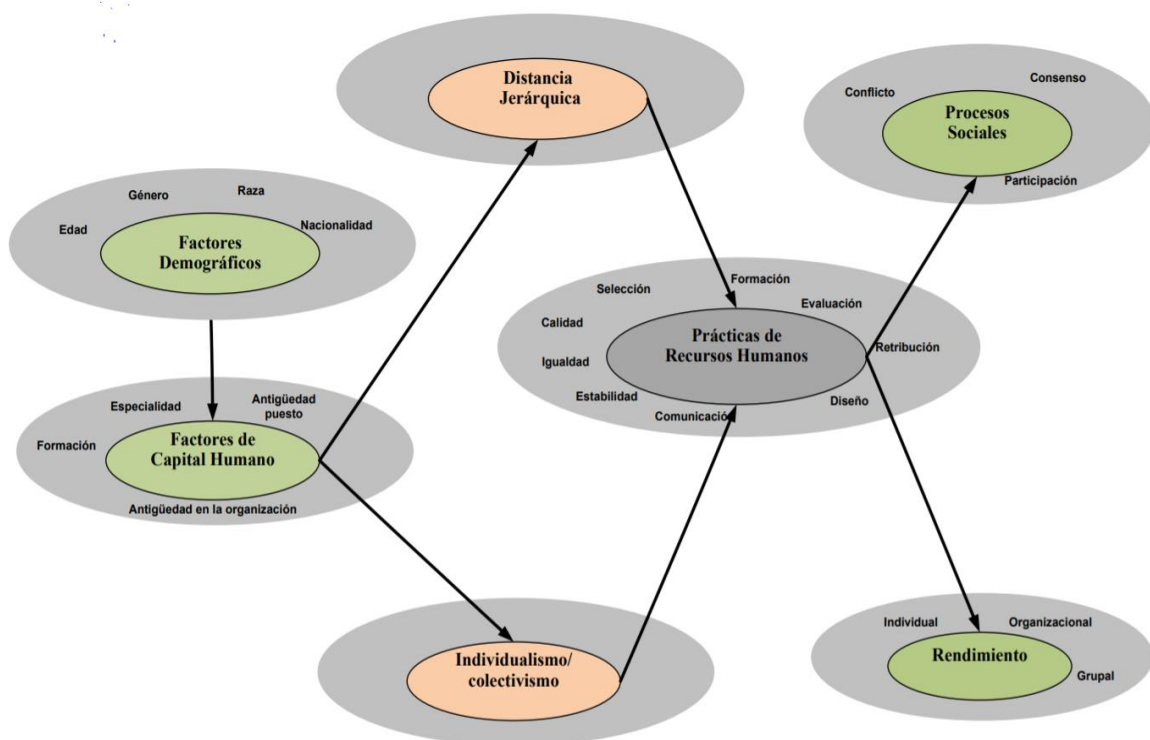
Sin embargo, hay organizaciones que si gestionan eficientemente la diversidad que las caracteriza. Estas buscan desarrollar una cultura organizacional basada en diversidad donde se permita aceptar y celebrar las distintas culturas que existen dentro de ella, buscan acudir a auditorías que traten temas de diversidad cultural para analizar sus posibles errores y tomar medidas ante ello mediante políticas y estrategias, así como fomentar la aparición de nuevas capacidades en los líderes que les permitirán saber

manejar, controlar e impulsar al diverso capital humano de su organización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

En el modelo que se presenta en la figura 6.3, denominado Modelo de gestión de la diversidad se observa el efecto que genera la diversidad frente al desenvolvimiento de las empresas y toma en cuenta su impacto y consecuencias dentro de la socialización, y también aquellos aspectos culturales que influyen basándose en la apropiada gestión de los recursos humanos.

**Figura 6.3**

*Modelo de gestión de la diversidad*



*Nota.* De “Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones: Un modelo de gestión de recursos humanos” por Sánchez, R. & Peña-Vinces, J., 2011, *Escuela de Organización (EOI)*

### 6.2.3 Liderazgo en el contexto Multicultural

Últimamente, se ha ido implementado y cambiando el concepto sobre el papel que desenvuelve un líder y lo que compone un liderazgo exitoso, considerándose muchas suposiciones de la filosofía tradicional. Así pues, Portugal y Yukl (1994) define al liderazgo como el proceso por el cual una persona ayuda y colabora con otros para lograr sus metas y objetivos establecidos, y conduce a una organización a alcanzar la eficacia. En cambio, los líderes, son las personas encargadas de poner en marcha este proceso

mediante la aplicación de los mejores procedimientos, acciones, valores, conocimientos y aptitudes.

Los líderes de una organización permiten que sea eficaz y también duradera; y además son responsables de que esta sea competitiva. Especialmente en el contexto de la globalización, ya que para que un mercado sea exitoso no solo depende de sus altos volúmenes de producción, sino también del valor agregado que generan. Por lo tanto, se requiere directores calificados y líderes que proporcionen buenas ideas y sepan dirigir a los integrantes de sus equipos; sin embargo, muchas veces se confunde la definición de un líder con la de un director o un jefe, y esto no debería ocurrir ya que existen muchos jefes que son pésimos líderes (Reich, 1992).

Razón por la cual existen tres aspectos que hacen referencia a un verdadero líder; el primero hace énfasis en el hecho de que un líder es reconocido por sus seguidores y no se autoproclama líder, además es una posición que implica arduo trabajo. Según Cartwright y Zander (1968), el liderazgo consiste en un conjunto de acciones que permiten establecer objetivos y permiten que el grupo se dirija a ellos eficientemente, y además mejora la calidad de las interacciones entre los miembros. En segundo lugar, se explica que uno no nace siendo líder, sino que es formado como el resultado de un proceso de aprendizaje que interconecta tres factores; el conocimiento de materias específicas, capacidades de interacción y capacidad de autorreflexión. Finalmente, el tercer aspecto hace referencia a que nos encontramos rodeados de cambios constantes respecto a la imagen de un líder ya que las teorías tradicionales han ido perdiendo su atractivo y se considera que un líder se forma a través del trabajo y estudio continuo y no se basa en éxitos pasados.

Debido a la notoria expansión de empresas en diferentes mercados es más común ver que directores deban desarrollar su liderazgo para que sea aplicable a varios países, esto también demanda la aparición de nuevas habilidades de comunicación, entendimiento y comprensión de las diferentes culturas. Sin estas habilidades, el proceso de liderazgo puede llegar a complicarse obteniéndose resultados diferentes a los esperados. Para Clerc et al. (2006) la importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización y que la supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta. El liderazgo no debe entenderse como una tarea impuesta, debe asumirse con vocación y debe buscar proporcionar un ambiente de trabajo apropiado que permita el desarrollo y el impulso de todos los miembros del equipo

de trabajo, de modo que se facilite lograr un seguimiento y monitoreo en pro de las metas y objetivos de la compañía.

Es habitual oír historias de gerentes o directores de organizaciones que ejercen la función del líder fuera de su país de origen y suelen fallar ya que intentan aplicar los mismos métodos que funcionaban en su país de origen. Razón por la cual se considera que aquellos líderes que no logren entender y aplicar la cultura, formas de comunicación, actitudes y formas de relación de los diferentes países, seguramente tendrán más dificultad en lograr las metas establecidas por la compañía en donde trabajan. Según Goleman (1995), se han definido principalmente seis formas de liderazgo; el coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador. Los líderes coercitivos demandan las cosas de manera muy inflexible y esperan resultados inmediatos, los orientativos buscan dirigir a sus empleados hacia su visión y misión, los líderes afiliativos buscan fomentar las relaciones y los lazos entre sus empleados, los participativos buscan el consenso a través de la participación de todos sus empleados, los líderes imitativos esperan excelencia y autonomía por parte de su equipo y los capacitadores buscan que su gente desarrolle habilidades para el futuro. A lo largo del tiempo se han realizado investigaciones para determinar cuál de los estilos de liderazgo es el más eficiente, sin embargo, resulta que ninguno de ellos en particular, sino que depende del momento por el que está pasando el equipo de trabajo. Dependiendo de cada situación será mejor aplicar un estilo u otro. Como menciona Burns (1978), en algunos casos habrá que guiar o motivar a los trabajadores hacia las metas establecidas y en otros se deberá buscar estimular e inspirar a los empleados.

Gracias a la globalización se ha incrementado las ganas de poseer conocimientos acerca de todas las culturas por parte de la mayoría de las personas y se ha generado un mayor interés por investigaciones del liderazgo transcultural, siendo uno de los más aceptados, el proyecto GLOBE (Global leadership and organizational behavior effectiveness). En este proyecto participaron 160 investigadores de 62 nacionalidades y estos analizaron el rol de la cultura en un contexto de liderazgo. Mediante esta investigación, se han identificado diversos aspectos culturales como lo son la evitación de incertidumbre, distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad y orientación hacia el rendimiento; además, se han identificado algunos tipos de liderazgo tales como; carismático, basado en valores, orientado al equipo, participativo, orientado al humano, autónomo y auto protector. Asimismo, este proyecto lanzó resultados donde

se revelaron cuáles son las percepciones sobre las conductas de los líderes y cuáles son las características aceptadas globalmente, además se determinó que el liderazgo orientado al equipo y carismático son los de mayor aceptación (House et al., 2004).

De modo complementario se presentaron un grupo de habilidades que son requeridas por los jefes de las empresas para ser eficientes y competitivos a nivel global. Asimismo, se establece que los líderes transnacionales deben poseer una perspectiva global para que de este modo entiendan y comprendan cómo se dan los negocios en el mundo actual; tener un constante interés por conocer más sobre las distintas culturas, el mercado, el desarrollo tecnológico y los nuevos enfoques para realizar sus negocios; tener facilidad para trabajar con individuos pertenecientes a diferentes culturas; tener facilidad para adaptarse y desenvolverse adecuadamente y tener habilidades sociales que le permitan relacionarse con otros miembros de la empresa que sean extranjeros sin la existencia de prejuicios o supuestos de superioridad cultural, dada estructuras verticales existentes (Ader y Bartolomé, 1992).

Por otro lado, Gregersen, et al., (1999) sostienen que los conocimientos y habilidades que los líderes de empresas multinacionales poseen y aplican en determinados contextos son parte fundamental del éxito que llegan alcanzar. A su vez, establecen que un líder global requiere de una variedad específica de habilidades y debe poseer determinadas características que le permitan dirigir su empresa al éxito. Además, afirman que existen tres dimensiones sobre el conocimiento las cuales permiten construir y desarrollar la experiencia. Estas tres dimensiones son, el conocimiento de hecho; el de teorías; y el conocimiento tácito. Los autores además indican que los líderes internacionales deben demostrarlas en sus relaciones, tanto externas como internas, las cuales están relacionadas a la implementación de las estrategias.

Kedia y Mukherji (1999) apoyan la postura explicada previamente e indican que los líderes globales deben poseer una visión internacional que se base en habilidades y conocimientos adquiridos. Esto significa que la persona tiene la aptitud que le permite evaluar el entorno que lo rodea y analiza las oportunidades y amenazas que se presentan para alcanzar los objetivos de la compañía. Así mismo, establecen que lo que les permite a los líderes obtener una mirada y visión global es el conocimiento, y gracias a este pueden manejar exitosamente la compañía y obtener una alta competitividad tanto local como globalmente. Este a su vez debe ser extenso, específico y debe tratar temas como

tecnología, economía, temas sociopolíticos y culturales. Todas estas habilidades le otorgarán al líder global la capacidad para poner los conocimientos en acción.

Cabe resaltar que el líder global juega un papel fundamental en el cambio institucional, ya que este cumple un rol importante para iniciar o implementar algún tipo de cambio dentro de una institución. El líder global debe procurar cambiar la estructura y crear estrategias para controlar y gestionar los esfuerzos de cambio. (Nadler y Tushman, 1997) Asimismo, debe ser fuente de inspiración y motivación para sus empleados y compañeros, otorgándoles una visión y misión. Además, debe generar la confianza suficiente para ser mentor y modelo a seguir. Debe ser sensible, empático y respetuoso con todos, y debe tener facilidad para transformar a sus seguidores en agentes de cambio.

Un líder global es clasificado como una persona carismática y transformacional, y es referido como un líder que influye en sus seguidores despertando emociones fuertes y busca transformarlos funcionando como un coach o maestro. Estos líderes poseen una constante necesidad de motivar a sus seguidores a trascender y no quedarse en su posición actual, a través de los valores éticos y morales, empoderamiento, y un conjunto de ideales (Bass et al., 2006).

#### **6.2.4 Clima Organizacional**

El clima organizacional es definido por Forehand y Gilmer como: “El conjunto de atributos constantes que caracterizan a una organización, la diferencian de las demás y también influye en el comportamiento de los integrantes que la conforman” (Como se citó en Sandoval, 2004)

También es definido por Fourgous e Iturralde como: “Una variedad de características y atributos que se mantienen a lo largo del tiempo en una organización, que los miembros de la organización perciben, que logra darle un tipo de personalidad específico y que tiene un efecto en las acciones y actitudes de sus integrantes” (Como que se citó en Alves, 2000). Considerando los conceptos previos se puede afirmar que el clima organizacional hace referencia al entorno de una organización que se percibe por los integrantes que la conforman y que además influye en la manera como estos se comportan dentro de la empresa. Así como esta influye en el desempeño de los trabajadores, también existen elementos que impactan el clima de una organización.

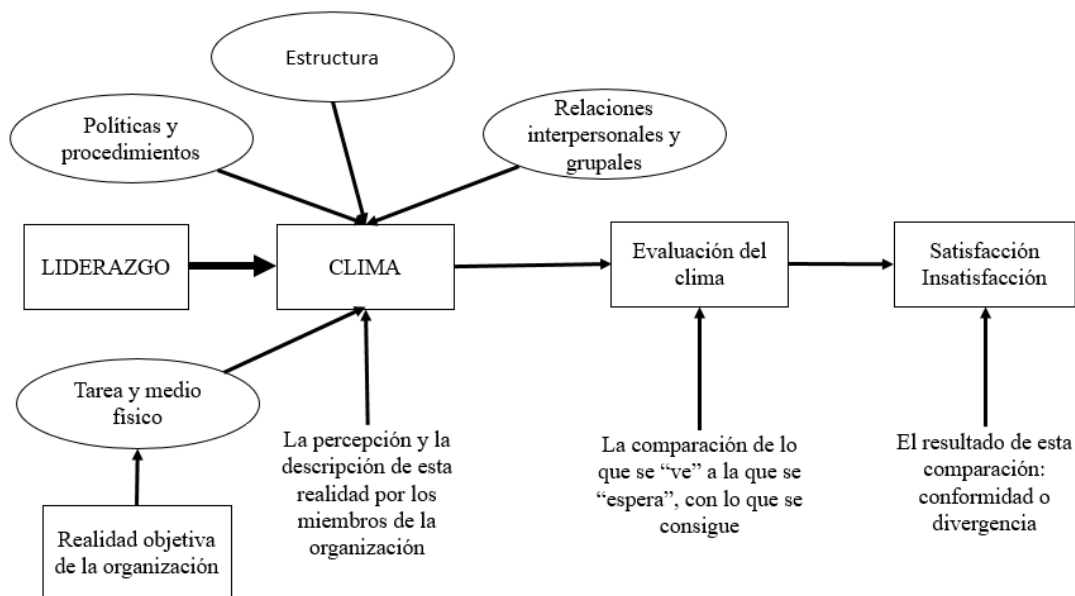
Se propusieron 6 dimensiones que influyen en el clima organizacional por Litwin y Stringer (1968) que son:

1. Estructura. Cómo perciben dentro de una organización las reglas, políticas y normas.
2. Responsabilidad personal
3. Remuneración. Cómo es percibida la equidad en términos económicos
4. Toma de decisiones. Tiene que ver con la percepción del trabajo como reto o riesgo.
5. Apoyo.
6. Tolerancia. Hace referencia al grado de confianza del trabajador en su ambiente laboral y cómo se siente frente a diferentes opiniones.

Es posible entonces afirmar que el clima organizacional se forma en base a diferentes factores como es evidenciado en la figura 6.4 y sobre todo a las percepciones de los trabajadores. Un ambiente de clima positivo motivará a los empleados a que mejoren su desempeño porque se sentirán cómodos con la cultura, las políticas, los procedimientos y las relaciones dentro de ella.

**Figura 6.4**

*Factores que influyen en el clima organizacional*



*Nota.* De "Liderazgo y clima organizacional", por Alves, J., 2000, *Revista de Psicología del Deporte*, Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133

Es importante medir el clima organizacional, especialmente para los líderes, principalmente porque tienen un efecto en el desenvolvimiento y desempeño del empleado. Los trabajadores logran desarrollar sus actividades dentro de un entorno favorable y utilizan sus conocimientos y habilidades de una forma óptima cuando forman parte de un buen clima organizacional. (García et al., 2012). En caso contrario, el trabajador se encontrará desanimado y no sentirá comodidad para desenvolverse al máximo potencial, lo que traerá consecuencias para la empresa. Es por ello que es importante evaluar las percepciones de los empleados. El método más utilizado por las organizaciones es la encuesta, ya que permite la flexibilidad de formatos y su elaboración no es compleja, por esta razón es común que se apliquen al menos una vez al año.

Brunet (2011) propone un modelo que se basa en las teorías de los autores Lewin y House que integran las modificaciones dentro del clima organizacional (como se citó en Ramos, 2012) el cual se compone de 5 fases que se presenta en la figura 6.5 que dejan apreciar "la relevancia de tener el apoyo y la participación de los trabajadores... y que estos trabajen conjuntamente con los directivos de la organización." (Ramos, 2012). Es así que para realizar cualquier cambio respecto al clima organizacional se necesita una

participación integral de todos los colaboradores de la empresa, comenzando desde los que se encuentran en la cima tomando las decisiones más importantes hasta los que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía organizacional.

Luego del análisis de la evaluación se tienen que tomar decisiones según los resultados. De ser necesario un cambio dado a que los empleados perciben un clima no óptimo para su desenvolvimiento, según Brunet (2011) “el cambio [sic] debe tomar en cuenta toda la organización y no solo los miembros que la conforman.” (Como fue citado en Ramos, 2012).

**Tabla 6.3**

*Modelo integrado de modificación del clima organizacional.*

<b>ESTRUCTURA - PROCESOS</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>EMPLEADOS</b>
<b>Desbloqueo</b>		
<b>I</b> -	Comunica los cambios	Conocimiento de los posibles cambios. Cambios en los conocimientos existentes (existen otros sistemas estructurales)
<b>II</b> Cambio en el organigrama (descentralización contra centralización), los fines, las filosofías y las políticas de dirección	-	Cambio de actitudes
<b>Reconstruir</b>		
<b>III</b> - <b>IV</b> Filosofías y prácticas de acuerdo con el comportamiento deseado	Supervision	Cambio en el comportamiento Cambio en el rendimiento del trabajador. Evaluación periódica del cambio de acuerdo con al rendimiento deseado
<b>Volver a bloquear</b>		
<b>V</b> Formalización y puesta en marcade un sistema que permita reforzar cambios	-	Cambios en los resultados organizacionales

*Nota.* De “El clima de trabajo en las organizaciones” por Brunet, L., 2011, *Editorial Trillas*, p. 106

En la primera fase, se determina a las partes involucradas, es decir, a los empleados. Se les comunica los posibles cambios y se les informa sobre la situación para lograr una base para la implementación de estos. En la segunda fase, se realiza la implementación de los cambios, los cuales pueden ser: descentralización para lograr que todos se vean involucrados en la toma de decisiones, cambios en las políticas, estructuras, etc. “Asimismo hay que tomar en cuenta los cambios actitudinales que pueden aparecer por parte de ambos.” (Ramos, 2012). En la tercera fase, el encargado debe procurar hacer que ambas partes aprendan sobre el comportamiento que va de la mano con los cambios durante todo el proceso y dentro la estructura de la organización. (Ramos, 2012). En la siguiente fase, se evalúan las filosofías y las prácticas implementadas, con el objetivo de que se haya logrado mejorar el rendimiento de los trabajadores, se realiza la supervisión y se realizan cambios al proceso de ser necesario. Por último, en la última fase se formaliza y se pone en marcha el sistema de los cambios.

#### **6.2.5 Clima Organizacional y Liderazgo**

Existen varias variables que afectan el clima organizacional como ya se determinó anteriormente; sin embargo, existe una que destaca sobre el resto: el liderazgo. Estos dos conceptos se ven estudiados de manera conjunta en el mundo literario.

“El tipo de liderazgo que emplee un jefe tendrá un efecto en las percepciones sobre el clima organizacional y estas percepciones en cómo los empleados se desenvuelven laboralmente” (Serrano & Portalanza, 2014). La manera en cómo trabaja un líder con sus subordinados determinará el comportamiento y desempeño de estos, debido a que si este se hace de manera efectiva se crean “ambientes de trabajo motivantes” donde los empleados pueden crecer y desarrollarse (Serrano & Portalanza, 2014).

Se establece, entonces, una correlación entre el liderazgo y el clima organizacional, la cual está basada en el estilo de liderazgo que emplee el líder. De ser este efectivo generará una cultura de motivación donde sus empleados se verán incentivados a desempeñarse mejor debido a que sienten que su trabajo es reconocido e importante para la organización, lo que se proyectará en un clima organizacional satisfactorio que, a su vez, contribuirá a un entorno que motiva a sus trabajadores donde tanto el líder como el empleado puede desenvolverse a gusto.

El rol de un líder eficaz debe ser “dar origen a un clima organizacional... que permita lograr el rendimiento esperado y que todos los integrantes de dicha organización se sientan satisfechos” (Alves, 2000). Es decir que para crear un clima organizacional satisfactorio es necesario contar con un líder que sepa aplicar un estilo de liderazgo eficaz según el contexto lo requiera y así guiar a los subordinados a trabajar con dinamismo

### **6.2.6 Clima Organizacional en un ambiente Multicultural**

Las organizaciones de hoy, gracias a la globalización y a las constantes migraciones, cuentan con trabajadores que provienen de diversas culturas lo que las vuelve organizaciones multiculturales. Estas organizaciones tienen que considerar las necesidades de todos estos trabajadores de la misma manera como se consideran las de los locales. La cultura organizacional, las políticas, las estructuras, los procesos de la empresa y las relaciones entre los integrantes deben tener en cuenta las diferencias culturales como el lenguaje, costumbres, religiones, entre otros.

Todos los factores anteriormente mencionados afectan en la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional, razón por la cual si se trabaja en el desarrollo de estos factores con inclusión y respeto hacia las diferencias culturales, el clima organizacional resultante será constituido con los mismos valores y será un ambiente donde exista la convergencia de varias culturas, sin que esto genere una desventaja sino que, al contrario, sirva para motivar a los trabajadores y estos tengan ganas de crecer y puedan desempeñarse mejor. Esto va de la mano con un liderazgo que acepte y promueva las diferencias multiculturales y con prácticas organizacionales que sean flexibles y que abracen la divergencia de culturas. Toda organización multinacional que quiere crear un clima multicultural positivo debe comenzar por trabajar las barreras del lenguaje. “La comunicación debe ser considerada como eje estratégico para tener conocimientos, comprensión y poder divulgar las diferencias que existen entre culturas” (Himmelstern, 2007). Si no se puede lograr una comunicación eficaz no habrá entendimiento y no se podrá lograr los objetivos y metas establecidos por la organización, lo que se traducirá en inproductividad y quizás pérdidas materiales para la empresa.

Lo que se busca es que los líderes posean una comprensión intercultural, de modo que lo apliquen en su tipo de liderazgo y este se perciba en el clima organizacional. El mundo se ha vuelto tan competitivo que cualquier ventaja que haga que una organización

se destaque, aunque sea mínima, podría hacer la diferencia. La diversidad cultural puede ser esa ventaja competitiva si se maneja y aprovecha bien. Las empresas multinacionales cuentan de por sí con trabajadores que provienen de diferentes países y cada uno de ellos trae su propia riqueza cultural a la empresa, solo es cuestión de que los líderes sepan dirigir y usar estos recursos de manera que sea beneficiosa, creando así un ambiente (clima) organizacional donde se logre la satisfacción laboral de sus trabajadores (Himmelstern, 2007).

### **6.2.7 Satisfacción Laboral**

Uno de los temas más importantes y relevantes para entender las organizaciones y su funcionamiento en la actualidad es la satisfacción laboral y esto viene despertando el interés de muchos autores realizándose varias investigaciones. Para Caballero (2002), este interés se debe a varias causas que se encuentran relacionadas con los múltiples cambios y el desarrollo que han tenido las teorías acerca de las organizaciones. Caballero propone las siguientes causas: La productividad y la satisfacción laboral podrían poseer un vínculo directo, podría existir un vínculo negativo entre la satisfacción laboral y las horas trabajadas, el vínculo entre satisfacción laboral y clima organizacional, incremento de concientización por parte de los directores para tener más conocimientos sobre las actitudes y sentimientos de los empleados, la importancia de tomar en cuenta las ideas y objetivos de los empleados y la creciente importancia de brindar una buena calidad de vida dentro del trabajo. El autor además establece que las relaciones afectivas y cognitivas son los principales aspectos psicológicos que tienen influencia en el grado de satisfacción y de insatisfacción en el ambiente laboral; asimismo, Robbins (2006) coincide con la definición de Caballero, centrándose también, en el grado de satisfacción e insatisfacción y la define como la actitud en términos generales de un individuo hacia su labor y añade, que un individuo que posee alto nivel de satisfacción laboral tendrá actitudes positivas hacia el mismo. Robbins también establece algunos factores relevantes que llevan a la satisfacción laboral, los cuales son: un empleo que desafíe mentalmente al empleado, gratificaciones equitativas, respaldo por parte de la organización, y colegas que apoyen y se adapten a la personalidad del empleado.

Para Gibson (2006) la satisfacción laboral surge como resultado de las percepciones que tiene el empleado sobre su trabajo, basados en factores del ambiente donde se desenvuelve y desarrolla, así como el tipo de dirección aplicado, las políticas y

normas, que tan satisfechos se encuentran los otros empleados, las condiciones de trabajo y los beneficios laborales. Aunque existen muchos factores asociados con la satisfacción laboral, hay cinco de ellas que se consideran las más importantes, según el autor, como la paga y la sensación de equidad, el agrado que pueda sentir el empleado hacia sus labores, que estas sean consideradas interesantes y faciliten el aprendizaje, la oportunidad de ascenso, el interés por parte de los jefes y la colaboración y grado de compañerismo entre los empleados. (continúa)

Asimismo, la satisfacción en el trabajo se define por Muñoz (1990) como la emoción que un individuo experimenta al realizar una tarea que le agrada, en un lugar donde se encuentra a gusto, dentro del contexto de compañía o institución que le parece atractiva y por el cual recibe una variedad de beneficios tanto psicológicos como sociales y económicos acordes con sus expectativas.



### 6.3 Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM	FUENTE DEL ÍTEM	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
Liderazgo multicultural	Proceso por el cual un individuo ayuda y colabora con otros para alcanzar sus objetivos y metas, y dirige una organización de forma que consigue mejorar su eficacia. (Portugal y Yukl, 1994)	Liderazgo a nivel global	Dimensión de liderazgo global	Los líderes multinacionales deben tener una perspectiva global y la capacidad de adaptación para ser competentes y competitivos a nivel global.	Ader y Bartolomé (1992)	<b>Tipo de Investigación</b> Aplicada
				Los líderes deben tener la capacidad para trabajar con personas de distintas culturas simultáneamente, y aceptarlas y respetarlas como iguales.		
			Nivel de éxito del liderazgo multicultural	El éxito de los líderes multinacionales depende de los conocimientos, habilidades y experiencias que poseen.	Gregersen, Morrison & Black (1999)	<b>Alcance de la investigación</b> Correlacional
				La clave del éxito de los líderes multinacionales reside en la curiosidad y la apertura de mente.		
			Grado de motivación e inspiración en líderes.	Un líder global debe poseer habilidades para conducir y motivar a las personas de la organización, tales como; habilidades de carácter, de relación, de mediación, cognitivas, de decisión y para la acción.	Nadler y Tushman(1997))	<b>Diseño de Investigación</b> No experimental
				Un líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo.		

(continúa)

(continuación)

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM	FUENTE DEL ÍTEM	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
Clima organizacional	Conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros (Fourgous e Iturralde, 1991)	Cultura interna de la organización	Nivel de influencia del liderazgo en el clima organizacional	El liderazgo es el principal factor de influencia en el clima organizacional	García et al. (2012)	<b>Población</b> Empleados de una empresa multinacional en Lima, Perú
				Hay dos factores que intervienen en el clima laboral y la competitividad: reconocimiento al esfuerzo y productividad y el liderazgo (estilo, influencia, supervisión).		
			Nivel de desempeño de los trabajadores	El clima organizacional influye directamente en el desempeño de los trabajadores.	Fourgous e Iturralde (1991)	
				Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable, una productividad correcta y un buen rendimiento.	Alves (2000)	
			Nivel de comunicación dentro de una empresa multinacional	La comunicación debe ser considerada como eje estratégico para poseer un buen clima organizacional.	Himmelstern (2007)	
				La comunicación intercultural debe buscar la construcción de vínculos valiosos a largo plazo dentro y fuera de la organización, lo que redundará en beneficios positivos para ella		

(continúa)

(continuación)

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM	FUENTE DEL ÍTEM	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
Satisfacción Laboral	Sentimiento positivo que un individuo experimenta al realizar una tarea que le agrada, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del contexto de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que recibe una serie de beneficios tanto psicológicos como sociales y económicos acordes con sus expectativas (Muñoz, 1990)	Motivación en el trabajo	Dimensión de satisfacción laboral	Nace como resultado de las percepciones que tiene el empleado sobre su trabajo.	Gibson (1996)	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario
				Las 5 dimensiones de satisfacción en el trabajo son: Paga, trabajo, oportunidad de ascenso, jefe y colaboradores		
			Nivel de agrado de las tareas y labores en los encuestados.	Un individuo la experimenta al realizar una tarea que le agrada en un ambiente que le permite estar a gusto.	Muñoz (1990)	
				La motivación hacia una determinada tarea depende de tres factores: la preferencia que muestra una persona a la hora de recibir una recompensa; la expectativa, y el desempeño obtenido de la misma.		
			Nivel de apoyo y compromiso por parte de los jefes de los encuestados	Los empleados requieren que su líder los ayude a alcanzar sus metas y proporcione la dirección o el apoyo necesario para asegurar que sus metas sean compatibles con las metas de la organización.	Robbins (1996)	
				El líder debe apoyar de manera activa y entusiasta las nuevas ideas, construir apoyos y valorar la contribución de los empleados constantemente.		

### 6.4 Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es el efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional en colaboradores de una empresa multinacional en Perú?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar cuál es el efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional en colaboradores de una empresa multinacional en Perú</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>El efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional es positivo para los colaboradores de una empresa multinacional en Perú.</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Liderazgo Multicultural</p>	<p>Empresas que apliquen el modelo de liderazgo multicultural</p>
				<p>Tendencias del mercado global</p>
				<p>Efecto del liderazgo multicultural en empresas</p>
			<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Clima organizacional</p>	<p>Mejoras en el desempeño global en la empresa</p>
				<p>Porcentaje de encuestados que cree que el liderazgo multicultural es positivo en el clima organizacional de la empresa.</p>
				<p>Porcentaje de empleados cómodos con el ambiente laboral</p>
			<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Satisfacción laboral</p>	<p>Nivel de renuncia</p>
				<p>Razones principales de renuncia</p>
				<p>Motivación laboral</p>
<p><b>Problema específico 1</b></p> <p>¿Cuál es el beneficio de emplear un modelo de liderazgo multicultural para los colaboradores multiculturales?</p>	<p><b>Objetivo específico 1</b></p> <p>Determinar el beneficio de emplear un modelo de liderazgo multicultural para los colaboradores multiculturales</p>	<p><b>Hipótesis específica 1</b></p> <p>El beneficio de emplear un modelo de liderazgo multicultural para los colaboradores multinacionales es la satisfacción laboral de los empleados.</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Liderazgo Multicultural</p>	<p>Empresas que apliquen el modelo de liderazgo multicultural</p>
				<p>Tendencias del mercado global</p>
			<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Satisfacción laboral</p>	<p>Porcentaje de encuestados que cree que aplicar liderazgo multicultural aporta a su satisfacción dentro de la empresa.</p>
				<p>Razones principales de renuncia</p>
				<p>Motivación laboral</p>

(continúa)

(continuación)

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
<p><b>Problema específico 2</b></p> <p>¿Cuál es la percepción por parte de los colaboradores multinacionales en cuanto a la metodología de liderazgo multicultural que emplean sus jefes?</p>	<p><b>Objetivo específico 2</b></p> <p>Determinar cuál es la percepción por parte de los colaboradores multinacionales en cuanto a la metodología de liderazgo multicultural que emplean sus jefes.</p>	<p><b>Hipótesis específica 2</b></p> <p>La percepción por parte de los colaboradores multinacionales en cuanto a la metodología de liderazgo multicultural que emplean sus jefes es positiva.</p>	<p><b>Variable independiente</b> Liderazgo Multicultural</p>	Tendencias del mercado global
			Percepción de liderazgo multicultural	
			Mejoras en el desempeño global en la empresa	
			Porcentaje de renuncia en la empresa	
<p><b>Variable dependiente</b> Clima organizacional</p>	Porcentaje de empleados cómodos con el ambiente laboral			
<p><b>Problema específico 3</b></p> <p>¿Cuáles son las principales características y atributos de los jefes que emplean el modelo de liderazgo multicultural para los colaboradores multinacionales?</p>	<p><b>Objetivo específico 3</b></p> <p>Determinar cuáles son las principales características y atributos de los jefes que emplean el modelo de liderazgo multicultural para los colaboradores multinacionales.</p>	<p><b>Hipótesis específica 3</b></p> <p>Las principales características y atributos de los jefes que emplean el modelo de liderazgo multicultural son la adaptabilidad y habilidades de comunicación.</p>	<p><b>Variable independiente</b> Liderazgo Multicultural</p>	Porcentaje de encuestados que cree que su líder aplica el modelo de liderazgo multicultural.
			Porcentaje de encuestados que cree que su líder posee adaptabilidad y habilidades de comunicación.	
			<p><b>Variable dependiente</b> Satisfacción laboral</p>	Porcentaje de encuestados que cree que la adaptabilidad de su jefe aporta a su satisfacción dentro de la empresa.
			Porcentaje de encuestados que creen que un líder multicultural debe tener habilidades de comunicación efectiva para mejorar su experiencia dentro de la empresa.	

# **CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se describe el tipo de investigación seleccionado para el presente estudio. Se menciona la población estudiada, la muestra y el muestreo, así como la técnica e instrumento de recolección y análisis de datos.

## **7.1 Tipo de investigación**

### **7.1.1 Según la orientación**

El estudio en cuestión consiste en una investigación aplicada debido a que se busca conseguir nuevos conocimientos en cuanto al liderazgo efectivo. En este caso se busca encontrar el efecto que tiene este tipo de liderazgo en el clima organizacional para generar mejoras en la organización de modo que los empleados se sientan satisfechos en su ámbito laboral y con ello rindan mejor sus obligaciones.

### **7.1.2 Según el alcance de la investigación**

La investigación tiene un alcance correlacional debido a que busca hallar el efecto de aplicar un liderazgo multicultural en el clima organizacional. Se plantea que existe una relación entre estas variables, que la variable independiente afecta a la dependiente. Además, se establece cierto grado de predicción ya que en las hipótesis se asume que el liderazgo multicultural efectivo influye de manera positiva en el clima organizacional.

### **7.1.3 Según el diseño de la investigación**

El estudio es una investigación no experimental debido a que no se manipulan las variables de ninguna manera. Además, es transversal ya que se miden las variables en un periodo específico dado y no a través del tiempo. Asimismo, se realizan las encuestas una sola vez y esos datos son analizados, es decir no se evalúa la evolución de los mismos en la investigación.

#### **7.1.4 Según la direccionalidad de la investigación**

La investigación en curso tiene una direccionalidad prospectiva debido a que está enfocada en resultados en el futuro, pero la causa se encuentra en el presente. Se centra en estudiar el modelo de liderazgo multicultural en una empresa para que en base a ella se obtengan mejoras en la forma de liderar la empresa, se enfoca en analizar el clima organizacional, reconocer donde están los puntos débiles y en base a ellos mejorar.

#### **7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos**

Se realizará un estudio prolectivo, la información se obtendrá con criterios de los investigadores los cuales están estrechamente relacionados a los objetivos de la investigación. Los cuales están enfocados a determinar si el modelo de liderazgo multicultural es efectivo para empresas con trabajadores de diversos ambientes culturales.

### **7.2 Población, Muestra y Muestreo**

#### **7.2.1 Población**

Para la siguiente investigación se buscó una empresa multinacional que tuviera las siguientes características: empresa que opera en distintos países, empresa que posea empleados de distintas nacionalidades, en especial los líderes y jefes, y que posea una cantidad de trabajadores significativa. Razón por la cual se seleccionó a la empresa IGT, con actividades en el sector de gaming y tecnología, que cuenta con 220 empleados que trabajan en el Perú y se han considerado como población para la presente investigación.

#### **7.2.2 Muestra**

Para determinar la muestra a estudiar se empleó la siguiente fórmula que se muestra en la figura 7.2.2.

## Figura 7.2

*Fórmula para determinar la muestra*

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En este caso, se empleó la población de 220 empleados, un margen de error del 5% a un nivel de confianza de 1.96 y con una probabilidad de ocurrencia del 50%. Como resultado se obtuvo que la muestra total a la que se debe encuestar es de 140 empleados de la empresa.

### 7.2.3 Muestreo

En cuanto al tipo de muestreo esta sería representativa ya que buscamos que sea lo más precisa posible y que represente a la población de la manera más exacta y además esta sería aleatoria simple ya que no existirá una forma determinada de seleccionar a los encuestados ya que todos trabajan en esta empresa bajo un mismo clima organizacional y se encuentran en contacto con la multiculturalidad, es decir todos poseen características similares y valiosas para el estudio, lo que reduce las posibles diferencias y sesgos que podrían ocurrir.

## 7.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

### 7.3.1 Técnicas

Para la recolección de datos se empleó un cuestionario a la muestra establecida de 140 empleados de una empresa multinacional. Debido a la coyuntura actual esta será por medio de una encuesta online a través del programa de Google Forms. Asimismo, esto nos permitirá obtener información de manera más sencilla y rápida, y facilitará la recolección y procesamiento de los datos obtenidos.

### 7.3.2 Instrumentos

El instrumento que se ha utilizado es un cuestionario online, pues facilita la recolección de la información de manera precisa y sencilla. En cuanto al tipo de preguntas se utilizaron

las de opción múltiple con escala de Likert teniendo las siguientes alternativas de respuesta: 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni en desacuerdo ni de acuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo). Además, las preguntas se enfocaron en los temas relacionados al clima organizacional, al tipo de liderazgo que se emplea en la empresa y a la satisfacción laboral. Este, además, permite conocer el grado de multiculturalidad que posee la empresa en estudio.

### **7.3.3 Proceso de Recolección de datos**

Para recolectar la data necesaria se tomó en cuenta el acceso a una empresa multinacional, la cual permite que los empleados puedan responder las encuestas y la información sea lo más verídica posible.

La encuesta se envió en forma de Google Forms al correo de la empresa de los 140 empleados que representan la muestra, quienes respondieron el cuestionario a través de una escala de Likert (1-5). Las preguntas abordaron las variables del estudio: liderazgo, clima organizacional y satisfacción laboral. La recolección de datos tuvo una duración de aproximadamente 1 semana y media. La data obtenida fue de carácter cualitativa por la cual no se requirió el uso de un programa estadístico para su análisis.

## **7.4 Técnicas de Análisis de Datos**

Después de haber aplicado el cuestionario vía online a todos los miembros de la muestra se hallaron las puntuaciones de la escala de Likert sumando todos los valores. Las preguntas tuvieron puntuaciones del 1 al 5, donde a mayor puntaje mejor calificación.

El cuestionario aplicado consta de 3 secciones, cada una correspondiente a cada variable. Cada sección tiene un puntaje máximo y uno mínimo. Se obtuvo la suma de cada sección y con ello se definió el nivel, ya sea alto o bajo, que la empresa tiene en relación con las variables y su grado de multiculturalidad.

## CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS

En el presente capítulo, se presentarán los resultados obtenidos luego de encuestar a la muestra seleccionada dividido por variables.

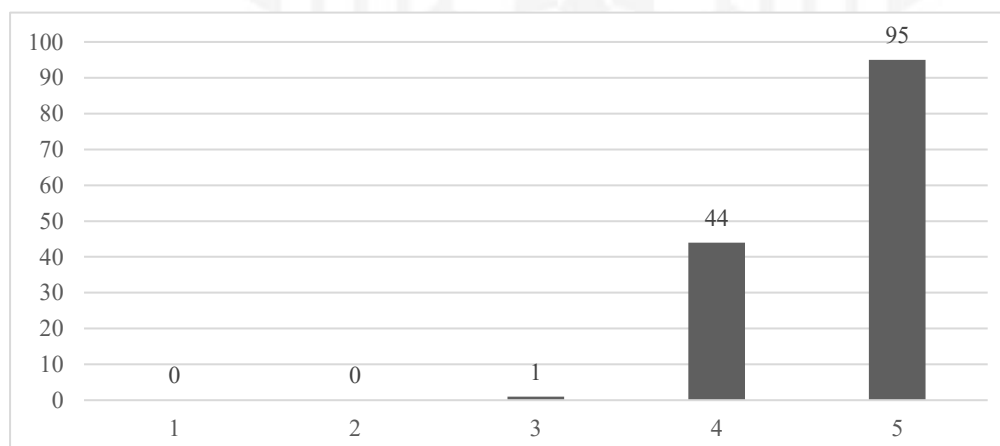
### 8.1. Efectos del liderazgo multicultural en el clima organizacional en colaboradores multinacionales

Los resultados se obtuvieron y procesaron desde la perspectiva de los trabajadores de una empresa multinacional.

Para entender la dimensión del liderazgo global, se tiene el interés promedio que los jefes demuestran por la cultura y/o costumbres de los empleados, tal como se aprecia en la Figura 8.1, en la cual se aprecia un interés alto por la cultura de los colaboradores ya que 67.86% calificaron el nivel de interés como alto y un 31.42% como medio alto, solo una persona indicó que el nivel de interés de su líder es medio.

**Figura 8.1**

*Nivel de interés que muestran los jefes/líderes de los colaboradores*



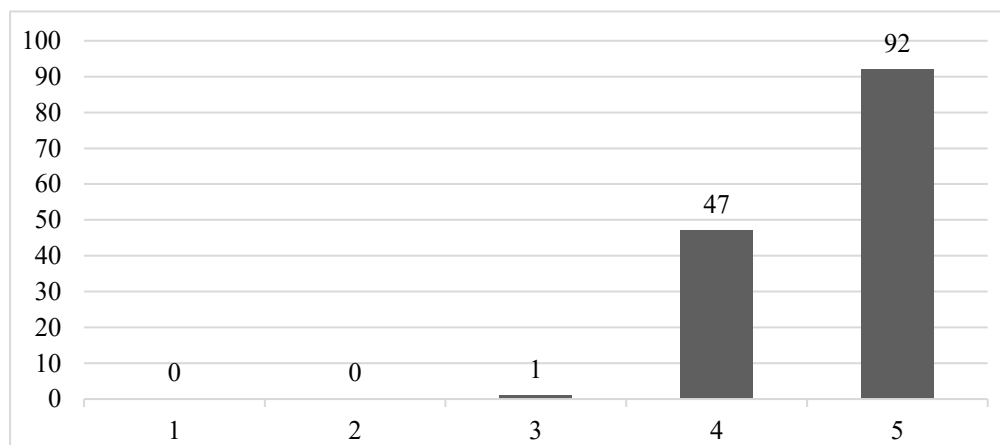
*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

En la figura 8.2, también en relación con la primera dimensión, se ha obtenido resultados favorables sobre qué tanto los líderes de los colaboradores entrevistados saben manejarse/adaptarse ante las diferentes culturas que existen en el ambiente laboral. Se puede observar cómo el 65.71% de los encuestados indican que el nivel de

adaptación/manejo de culturas de sus líderes es alto, un 33.57% indica que es medio alto y solo una persona, medio.

### Figura 8.2

*Nivel de manejo/adaptación del líder frente a las culturas de sus empleados*

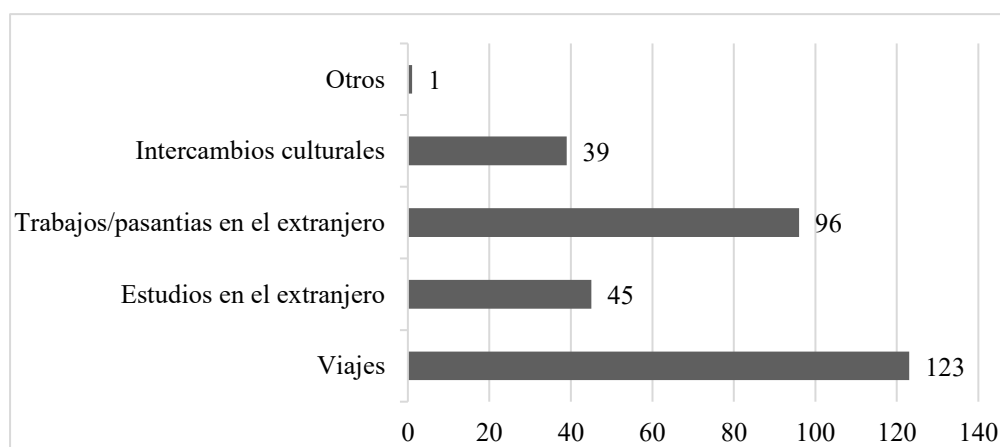


*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

En relación con el nivel de éxito del liderazgo multicultural, en la figura 8.3 se describen las principales fuentes de conocimientos, experiencias y habilidades que los colaboradores multinacionales perciben de sus líderes. La principal fuente de conocimiento/experiencia y habilidades es los viajes que estos han realizado (40.46%), seguido de trabajos o pasantías en el extranjero (31.58%), estudios en el extranjero (14,80%) y por último intercambios culturales (12.83%).

**Figura 8.3**

*Principales conocimientos, experiencias y habilidades*

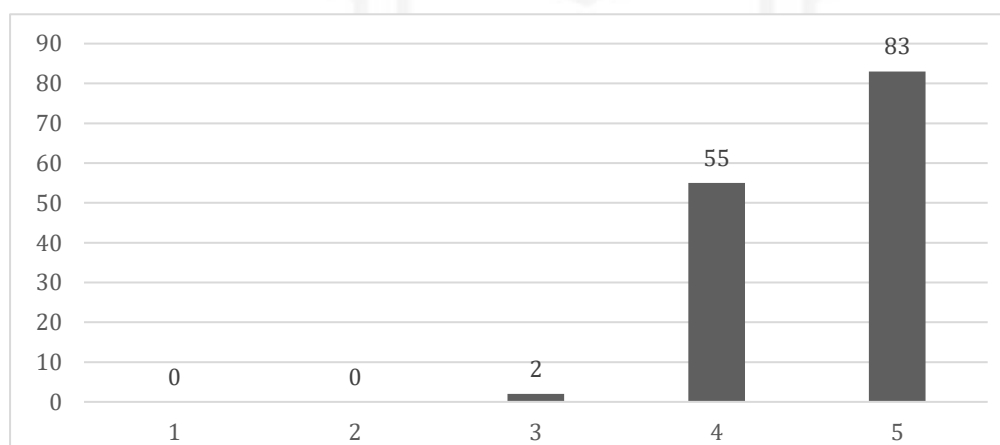


*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020). Total de respuestas 304. Los encuestados podían marcar más de una opción.

Para medir esta dimensión se obtuvo, también, el nivel de apertura mental cultural que los colaboradores tienen de sus líderes. En la figura 8.4 se aprecia la respuesta a la pregunta ¿Cómo calificaría (del 1 al 5) el nivel de apertura mental (mentalidad abierta) de su jefe/líder en relación con la cultura de sus empleados? La respuesta consistió en que un 59.28% de los encuestados cree que el nivel de apertura mental de sus líderes es alta, un 39.28% media alta y un 1.42% media.

**Figura 8.4**

*Nivel de apertura mental de los líderes sobre la cultura del colaborador*



*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

Asimismo, en el presente estudio se buscó averiguar si los conocimientos o experiencias del líder influyen en su nivel de adaptabilidad, apertura mental e interés por diferentes culturas, razón por la cual se realizó una prueba de correlación chi cuadrado Pearson y la prueba Cramer entre esas características y las características o experiencias de los líderes.

En primer lugar, como se visualiza en la tabla 8.1, se observa que en ambas pruebas se obtiene un valor positivo lo que demuestra que existe una correlación entre las variables, además se observa que la principal experiencia que ayuda a un líder a obtener una mayor adaptabilidad son los viajes o trabajos en el extranjero (28.3%).



**Tabla 8.1**

*Interdependencia entre la adaptabilidad del líder y sus conocimientos*

		Conocimientos del líder								Chi-Cuadrado de Pearson X <sup>2</sup> (p)	V de Creamer	
		Es Extranjera	Estudios en el Extranjero	Estudios en el Extranjero, Intercambio cultural	Estudios en el Extranjero, Trabajos en el extranjero	Trabajos en el extranjero	Trabajos en el extranjero, Intercambios Culturales	Viajes	Viajes, Estudios en el Extranjero			
Apertura Mental	Medio	Frec 0	0	0	0	0	0	0	0	1		
		% 0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%	0.0%	50.0%		
	Medio Alto	Frec 1	1	1	2	2	2	9	1			
		% 1.8%	1.8%	1.8%	3.6%	3.6%	3.6%	16.4%	1.80%			
	Alto	Frec 0	0	1	0	7	0	23	1			
		% 0.0%	0.0%	1.2%	0.0%	8.4%	0.0%	27.7%	1.2%			
			Viajes, Estudios en el extranjero, Trabajos en el extranjero	Viajes, Estudios en el extranjero, Trabajos en el extranjero, Intercambios culturales	Viajes, Intercambios culturales	Viajes, Trabajos o en el extranjero	Viajes, Trabajos en el extranjero, Intercambios culturales	Total				
Apertura Mental	Medio	Frec 0	0	1	0	0	2					
		% 0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100%					
	Medio Alto	Frec 5	9	3	17	2	55	82.156 (00,000)	0.766 (00,000)			
		% 9.10%	16.4%	5.5%	30.9%	3.6%	100%					
	Alto	Frec 6	17	1	25	2	83					
		% 7.2%	20.5%	1.2%	30.1%	2.4%	100.0%					

*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

Luego, en la tabla 8.2, se analizaron las variables conocimientos o experiencias del líder con la apertura mental de este obteniendo también una correlación positiva, demostrando que ambas variables se relacionan entre sí. En el caso de la apertura mental, los viajes o trabajos en el extranjero fueron la experiencia con un mayor grado de influencia sobre ella. (30.1%).



**Tabla 8.2**

*Interdependencia entre la apertura mental del líder y sus conocimientos*

		Conocimientos del líder								
		Es Extranjera	Estudios en el Extranjero	Estudios en el Extranjero, Intercambio cultural	Estudios en el Extranjero, Trabajos en el extranjero	Trabajos en el extranjero	Trabajos en el extranjero, Intercambios Culturales	Viajes	Viajes, Estudios en el Extranjero	
Adaptación del líder	Medio	Frec	0	0	0	0	0	1	0	0
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%	0.0%	0.0%
	Medio Alto	Frec	0	1	1	2	2	0	8	2
		%	0.0%	2.1%	2.1%	4.3%	4.3%	0.0%	17.0%	4.30%
	Alto	Frec	1	0	1	0	7	1	24	1
		%	1.1%	0.0%	1.1%	0.0%	7.6%	1.1%	26.1%	1.1%
		Viajes, Estudios en el extranjero, Trabajos en el extranjero	Viajes, Estudios en el extranjero, Trabajos en el extranjero, Intercambios culturales	Viajes, Intercambios culturales	Viajes, Trabajos en el extranjero	Viajes, Trabajos en el extranjero, Intercambios culturales	Total	Chi-Cuadrado de Pearson X2 (p)	V de Creamer	
Adaptación del líder	Medio	Frec	0	0	0	0	0	1		
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%		
	Medio Alto	Frec	4	7	3	16	1	47	50.520 (00,000)	0.425 (00,000)
	%	8.50%	14.9%	6.4%	34.0%	2.1%	100%			
	Alto	Frec	7	19	2	26	3	92		
	%	7.6%	20.7%	2.2%	28.3%	3.3%	100.0%			

*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

Finalmente, se analizó en la tabla 8.3 la correlación entre los conocimientos o experiencias del líder con el grado de interés que demuestra por conocer las diferentes culturas de sus colaboradores, obteniendo un valor de 0.76 en la prueba de Cramer lo que indica que ambas variables se relacionan directamente. Asimismo, se obtuvo que realizar viajes y trabajar en el extranjero genera un nivel alto de interés por la cultura de los colaboradores.



**Tabla 8.3**

*Interdependencia entre el interés mostrado por los líderes en la cultura de los colaboradores y sus conocimientos*

		Conocimientos del Líder								Chi-Cuadrado de Pearson X <sup>2</sup> (p)	V de Creamer	
		Es Extranjera	Estudios en el Extranjero	Estudios en el Extranjero, Intercambio cultural	Estudios en el Extranjero, Trabajos en el extranjero	Trabajos en el extranjero	Trabajos en el extranjero, Intercambios Culturales	Viajes	Viajes, Estudios en el Extranjero			
Interés por la cultura de los colaboradores	Medio	Frec	0	1	0	0	0	0	0	0		
		%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0%	0.0%	0.0%	
	Medio Alto	Frec	0	0	2	2	2	2	8	2		
		%	0.0%	0.0%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	18.2%	4.50%		
	Alto	Frec	1	0	0	0	7	0	24	1		
		%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	7.4%	0.0%	25.3%	1.1%		
			Viajes, Estudios en el extranjero, Trabajos en el extranjero	Viajes, Intercambios culturales	Viajes, Trabajos en el extranjero	Viajes, Trabajos en el extranjero, Intercambios culturales	Total					
Interés por la cultura de los colaboradores	Medio	Frec	0	0	0	0	0	1				
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%				
	Medio Alto	Frec	4	7	4	10	1	44	163.370	0.764		
%		9.10%	15.9%	9.1%	22.7%	2.3%	100%	(00,000)	(00,000)			
Alto	Frec	7	19	1	32	3	95					
	%	7.4%	20.0%	1.1%	33.7%	3.2%	100.0%					

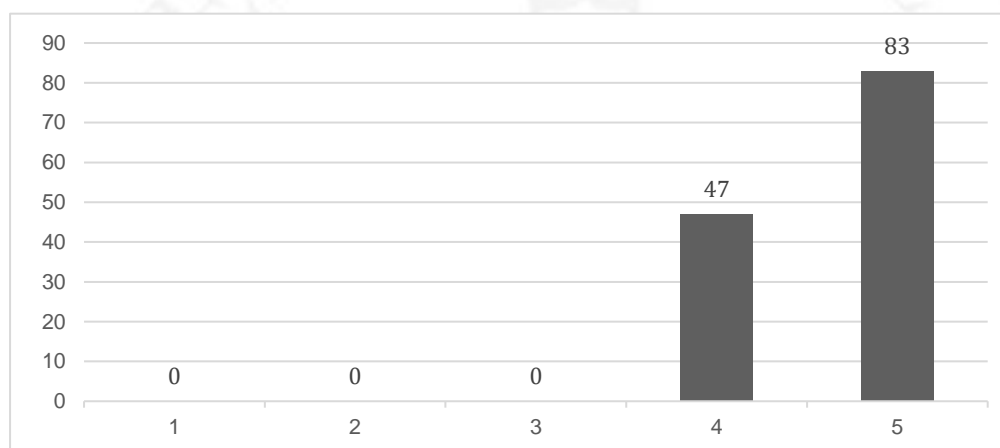
*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020)

## 8.2. Características de los jefes/líderes que emplean el liderazgo multicultural

En cuanto la dimensión de liderazgo global se ha medido el grado de motivación e inspiración en líderes y para ello se realizaron dos preguntas. La primera la podemos apreciar en la figura 8.5 y corresponde a la pregunta del 1 al 5 ¿Cómo calificaría el nivel de motivación que su jefe/líder mantiene con sus empleados? La segunda corresponde al cuestionamiento de los colaboradores sobre si su jefe/líder se comunica constantemente con todos sus empleados y les brinda retroalimentación permanentemente, tal como se visualiza en la figura 8.5

**Figura 8.5**

*Nivel de motivación del líder sobre los colaboradores*

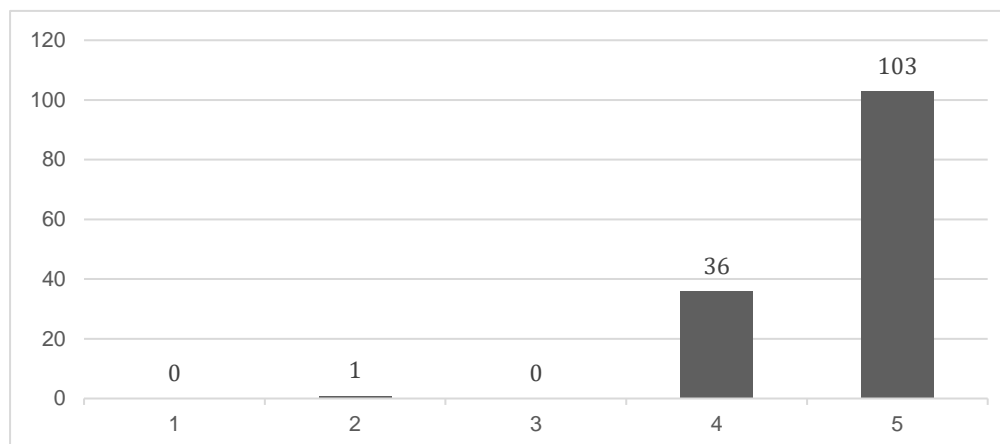


*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

En la figura 8.6 se aprecia que los colaboradores multiculturales de la empresa afirman que existe un alto nivel de comunicación y retroalimentación. Un 73.57% indica que existe un alto nivel de comunicación constante y retroalimentación por parte de sus jefes, un 25.71% indica que este nivel es medio alto y solo una persona ha hecho referencia de que este es medio bajo.

**Figura 8.6**

*Nivel de comunicación constante y retroalimentación del líder con los colaboradores*

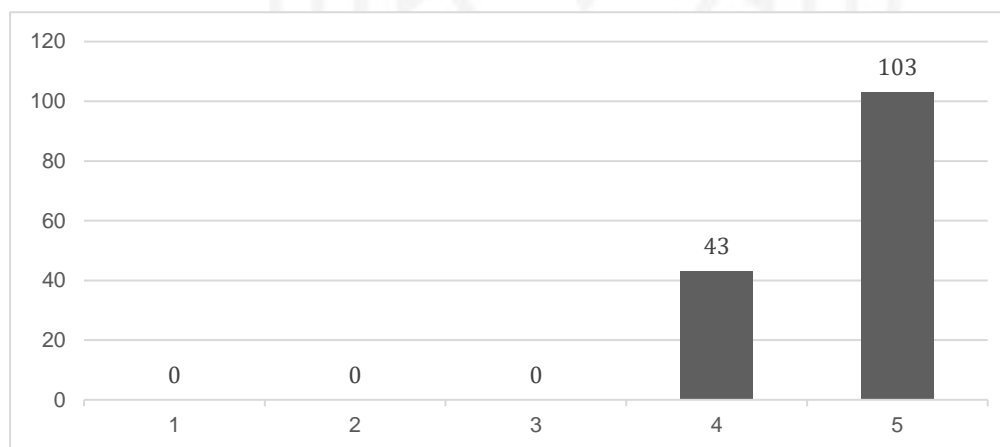


*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

Para la dimensión de la cultura interna de organización se midió el nivel de comunicación dentro de una empresa multinacional con la se pretendía saber si la comunicación debe ser considerada como eje estratégico para poseer un buen clima organizacional. Los resultados se aprecian en la figura 8.7

**Figura 8.7**

*Grado de aceptación sobre la comunicación como eje estratégico para un buen clima organizacional*

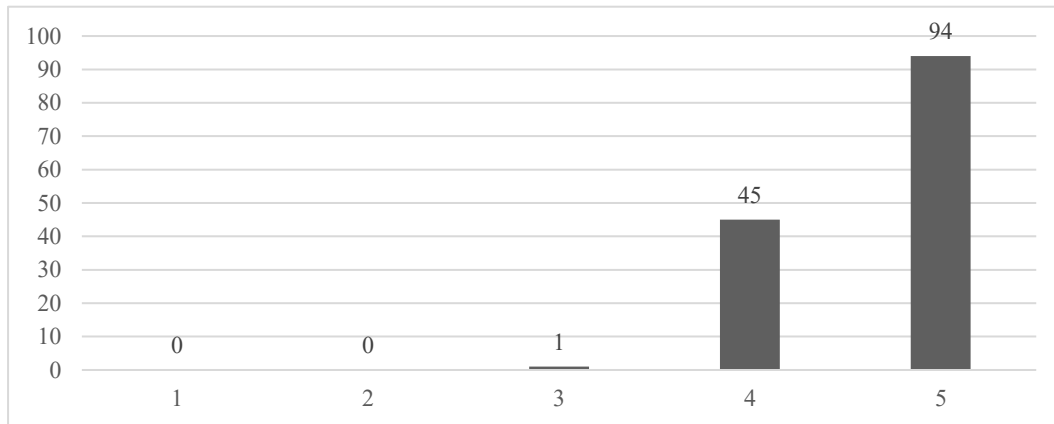


*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

Además, se buscó obtener el nivel de aceptación ante la comunicación intercultural y si están de acuerdo con que esta debe buscar la construcción de vínculos valiosos a largo plazo dentro y fuera de la organización. El resultado se ve a continuación en la siguiente figura 8.8

**Figura 8.8**

*Grado de Aceptación sobre la comunicación intercultural en los colaboradores*



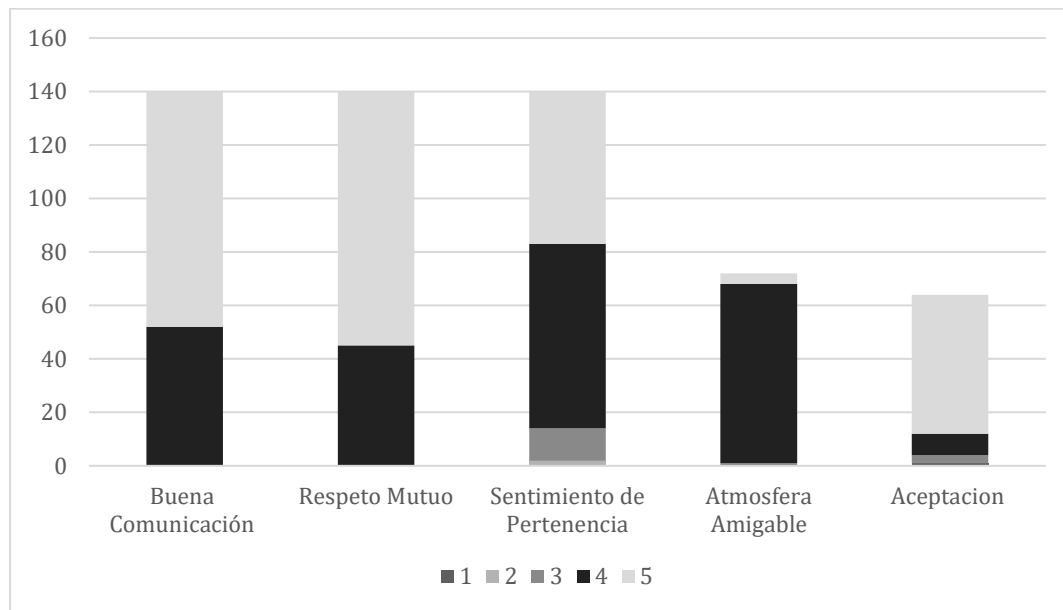
*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

### **8.3. La satisfacción laboral para los colaboradores multinacionales**

Para analizar la variable satisfacción laboral, se respondió en primer lugar cuales son las principales características de la satisfacción laboral. En la siguiente figura 8.9 se puede observar como las características que obtuvieron la puntuación más alta fueron la buena comunicación y el respeto mutuo.

**Figura 8.9**

*Calificación de los colaboradores sobre las características que conforman un buen clima organizacional*



*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

Se analizaron los principales factores de motivación y su relación con la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral. Como se puede visualizar en la tabla 8.4, se obtuvo que la experiencia es el principal factor de motivación (93.1%), el cual posee un grado alto de influencia en la satisfacción laboral seguido de la expectativa de aprender (5.7%). En cuanto a la recompensa, se evidencia que si es un factor de motivación para el colaborador sin embargo no está relacionada con el liderazgo multicultural.

**Tabla 8.4**

*Participación de los factores de motivación en la influencia del liderazgo multicultural en la satisfacción laboral*

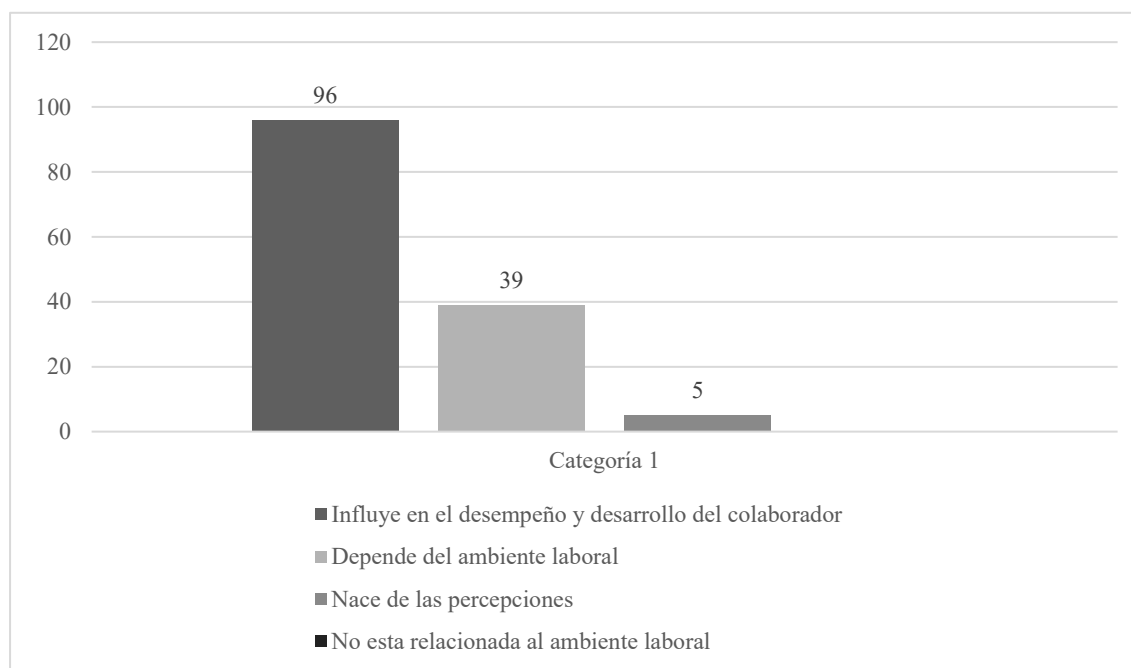
		Factor de motivación							Chi-cuadrado de Pearson X <sup>2</sup> (p)	V de Cramer
		1 y 3	2 y 3	La expectativa de aprender	La experiencia	La recompensa	Total			
Influencia liderazgo en la satisfacción laboral	Media alta	Frecuencia	1	1	7	36	8	53	19,536 (00,001)	0,374 (00,001)
		%	1.9%	1.9%	13.2%	67.9%	15.1%	100.0%		
	Alta	Frecuencia	1	0	5	81	0	87		
		%	1.1%	0.0%	5.7%	93.1%	0.0%	100.0%		

*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

Asimismo, se preguntó a los colaboradores acerca de la afirmación que creían correcta acerca de la satisfacción laboral, respondiendo en su mayoría que esta influye en el desarrollo y desempeño del colaborador seguido de que depende del ambiente laboral ya sea considerado positivo o negativo, como se evidencia en la siguiente figura 8.10

**Figura 8.10**

*Principal concepto relacionado a la satisfacción laboral de los colaboradores multinacionales*



*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

Se buscó analizar si la percepción que tienen los colaboradores se correlaciona con el desempeño de sus labores, razón por la cual se aplicó una prueba chi cuadrado de Pearson y la prueba V de Cramer, como se evidencia en la tabla 8.5, donde se obtuvo un valor mayor a cero lo que indica que ambas variables están directamente relacionadas. Además, se observa que el 62.1% del total de encuestados afirman que existe un grado de influencia alto entre el clima organizacional de la empresa y el desempeño de estos.

**Tabla 8.5**

*Relación entre la percepción de la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores*

		Percepción de la satisfacción laboral					Chi-cuadrado de Perason X <sup>2</sup> (p)	V de Creamer
		Depende del ambiente laboral (si es considerado negativo o positivo)	Influye en el desarrollo y desempeño del colaborador	Nace de las percepciones que tiene el empleado sobre su trabajo	Total			
Influencia del clima organización en el desempeño	Medio alto	Frecuencia %	10 25.6%	42 43.8%	1 20.0%	53 37.9%	4,569 (00,102)	0,181 (00,102)
	Alta	Frecuencia %	29 74.4%	54 56.3%	4 80.0%	87 62.1%		

*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

#### **8.4. Metodología de liderazgo percibida por los colaboradores multinacionales de sus jefes**

En cuanto a la metodología empleada por los jefes o líderes de los colaboradores multinacionales se analizó la apertura mental, su nivel de adaptabilidad, el interés que muestran por conocer las culturas de sus empleados, y el grado de comunicación que demuestran, cómo se visualiza en la siguiente tabla 8.6. La característica que destaca entre los encuestados es la comunicación, donde el 73.6% asegura que su jefe o líder posee un alto nivel de comunicación y retroalimenta constantemente a sus empleados, seguido del interés demostrado por conocer la cultura de sus empleados (67.9%) y en tercer lugar se tiene la adaptabilidad, el 65.7% de los colaboradores afirman que su jefe o líder posee una facilidad para adaptarse a diferentes contextos y culturas.

En cuanto la apertura mental solo el 59.3% afirmó que su jefe poseía una mente abierta con respecto a la cultura de sus empleados sin embargo este sigue siendo un porcentaje alto. Cabe recalcar que todos los encuestados calificaron a sus jefes en escalas medio, medio alto o alto, lo que indica que la gran mayoría de jefes o líderes poseen estas cualidades.

**Tabla 8.6***Percepción de los colaboradores multinacionales del liderazgo empleado por sus jefes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Media	Desviación estándar
Apertura mental	Medio	2	1.4	1.4	1.4	5	0.524
	Medio alto	55	39.3	39.3	40.7		
	Alto	83	59.3	59.3	100.0		
Adaptación del líder	Medio	1	0.7	0.7	0.7	5	0.493
	Medio alto	47	33.6	33.6	34.3		
	Alto	92	65.7	65.7	100.0		
Interés por la cultura de los colaboradores	Medio	1	0.7	0.7	0.7	5	0.486
	Medio alto	44	31.4	31.4	32.1		
	Alto	95	67.9	67.9	100.0		
Comunicación del líder	Media baja	1	0.7	0.7	0.7	5	0.496
	Medio alta	36	25.7	25.7	26.4		

*Nota.* Los datos son de la encuesta aplicada a los 140 colaboradores de empresas multinacionales (2020).

# CAPÍTULO IX: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS

En el presente capítulo, se presenta el análisis de los principales resultados obtenidos luego de encuestar a la muestra seleccionada dividido por variables.

## 9.1. Efectos del liderazgo multicultural en el clima organizacional

El liderazgo empleado en una empresa tiene un fuerte impacto en el clima organizacional ya que influye en el desarrollo y la motivación de los colaboradores, razón por la cual es importante que el tipo de liderazgo elegido por el jefe le permita comunicarse, motivar y ayudar a los empleados a conseguir las metas establecidas de manera adecuada. Razón por la cual, es necesario que los líderes de una empresa multinacional empleen un estilo de liderazgo multicultural, ya que el tener cualidades globales como la adaptabilidad, la curiosidad y la apertura de mente, permite que los colaboradores se sientan más cómodos al trabajar, ya que este representa un ambiente donde se sienten aceptados y escuchados, y por ende su desempeño será mejor, siendo esto positivo para la empresa (Marga, 2008).

Con los líderes, una organización no sólo es eficaz sino también duradera; no sólo existe, sino que también es competitiva; no sólo es visible, sino también relevante. Especialmente en el contexto de la globalización, en el que, tal como menciona Marga (2008), el éxito en los mercados no depende del alto volumen del producto, sino de su alto valor.

Por lo tanto, cuando una organización posee líderes cualificados y con mentalidad global, esto repercute en el desenvolvimiento de la compañía ya que les permite poder competir y mantenerse en el mercado internacional, tal como lo demuestra el 87.9% y el 68.6% de los colaboradores respectivamente, que afirman que los viajes y trabajos en el extranjero permiten que el líder desarrolle habilidades y capacidades multiculturales necesarias para gestionar un equipo conformado por distintas culturas de manera adecuada.

Asimismo, como menciona Ensinck (2016) la mayoría de las empresas sea cual sea su estrategia, tratan de actuar fuera de las empresas nacionales y lo que buscan es crear plantillas conformadas por personal que cuenten con una variedad de competencias

interculturales, es por ello que para lograr el éxito se requiere la creación de equipos de trabajo multiculturales que ayuden en el proceso de crecimiento. Motivo por el cual, no solo es necesario entender las diferencias de los mercados, sino que se debe también aprender a liderar equipos de personas de varias nacionalidades

Además, es necesario y de vital importancia que las compañías empleen el liderazgo multicultural ya que es el único estilo de liderazgo que les permitirá reunir todas las cualidades necesarias para que los jefes puedan obtener los mejores resultados de un equipo multicultural, tal como lo afirma el 65.7% de los colaboradores, que confirman que es necesario que los líderes sepan manejarse y adaptarse adecuadamente ante las culturas de sus empleados para gestionarlos y liderarlos de manera correcta, y así obtener resultados positivos para la empresa.

Por otro lado, algunas empresas se internacionalizan no solamente por cuestiones estratégicas sino para sobrevivir a los cambios constantes que el mundo empresarial presenta. Diversos autores han validado el efecto de la internacionalización en la supervivencia en el mercado, aunque con resultados diferentes. Por ejemplo, Lee y Kelley (2012) encuentran que un estado de mayor compromiso internacional es positivo, porque a pesar de las dificultades y problemas que puedan presentar, supone una gran fuente de nuevas oportunidades de negocio difícilmente alcanzables en el mercado local.

Asimismo, el internacionalizarse trae consigo la necesidad de que los jefes o líderes posean un alto grado de apertura mental para que sepan cómo manejarse ante un grupo de personas de diferentes contextos culturales, y la necesidad de ofrecerles un clima organizacional adecuado para que puedan operar y desenvolverse al 100% de su potencial. Esta cualidad de liderazgo fue apoyada por el 98.6% de colaboradores que recalcan la importancia de tener una mentalidad abierta a la hora de trabajar con personas de distintas culturas, así como la importancia de la aceptación y de la empatía.

Cabe recalcar que el líder tiene un gran poder de influencia y responsabilidad en la implementación de cualquier proceso dentro de una empresa. Asimismo, ellos tienen la responsabilidad de crear un clima favorable para los trabajadores, ya que si ellos tienen una percepción negativa del líder, entonces se generará también una percepción negativa del clima de la organización, lo cual dificultará cualquier intento de crecer o mejorar la productividad de la empresa (Peraza & Remus, 2004), y esto se demuestra en base a la respuesta del 69.3% de los colaboradores que afirma que el reconocimiento al esfuerzo y

productividad es uno de los principales factores relacionados al clima laboral y competitividad, seguido del 30.7% que opina que el liderazgo empleado por el jefe es otro de dichos factores.

Adicionalmente, estamos en una era donde las fronteras entre países se han ido disolviendo poco a poco y, la búsqueda de trabajo en el extranjero es algo latente y real, provocando que la gestión de equipos multiculturales sea una obligación para las empresas actuales, ya que trabajar en una empresa en la que los empleados son de diferentes lugares, con culturas y costumbres diferentes puede suponer un gran problema, especialmente en aspectos como la comunicación idioma, la forma de organizarse, las diferentes conductas, prioridades y valores. Problemas que pueden dañar y afectar seriamente el funcionamiento y la eficacia de un equipo (Nuño, 2016). De ahí la importancia que exista una comunicación clara, directa y cordial entre los colaboradores para evitar posibles conflictos, tal como lo menciona el 69.3% de encuestados, que afirma que la comunicación debe ser considerada como eje estratégico para un buen clima organizacional. Asimismo, la buena comunicación y el respeto mutuo fueron las principales características elegidas por los colaboradores encuestados.

Es necesario elaborar una correcta estrategia, y aplicar las diferentes herramientas de gestión y liderazgo para manejar los equipos multiculturales y así obtener un clima organizacional cordial y amigable. Para ello, es importante el papel que desempeñarán los jefes y líderes ya que estos deberán ser fuente de motivación para los equipos, ya que como lo afirma el 66.4% de los colaboradores, este factor impacta directamente en el clima laboral. Asimismo, es considerado el principal factor de motivación, por el 83.6% de los colaboradores encuestados, la experiencia percibida, razón por la cual es importante fomentar un buen ambiente laboral.

Finalmente, se debe desarrollar la inteligencia cultural, con el fin de que la multiculturalidad sea exitosa y, además, la cultura corporativa debe ser integradora, para que los empleados se comprometan con los valores, el código ético y la visión de la empresa, sin tener en cuenta el origen o cultura del colaborador, ya que como menciona el 70.7% de los encuestados, es necesario que los líderes ayuden a los colaboradores a alcanzar las metas y proporcionen la dirección necesaria. Al realizar estas actividades, se podrá mejorar en áreas como la innovación, la creatividad, el diseño y la comunicación, lo cual se verá reflejado en la productividad y la competitividad de la compañía.

## **9.2 Beneficios de emplear el liderazgo multicultural y la satisfacción laboral**

Existe la percepción de que trabajar en un ambiente multicultural es complicado y tedioso debido a las múltiples diferencias existentes, como el idioma, costumbres, valores e ideologías, sin embargo, existen muchos beneficios de emplear equipos multiculturales como el aumento de creatividad, mejora de cualidades interpersonales, y un mayor rendimiento en la productividad, pero esto solo es posible cuando se da una correcta gestión y se aplica el estilo de liderazgo correcto. Motivo por el cual, gestionar equipos multiculturales adecuadamente a través del liderazgo multicultural permitirá sacar el mayor beneficio de la diversidad y ayudará a una organización a prosperar de manera interna y externa.

Dado el contexto global en el que vivimos hoy en día, el saber gestionar equipos multiculturales es una habilidad que todo líder debería adquirir, tal como lo menciona el 65.7% de los colaboradores, los cuales recalcan la importancia de que un líder o jefe sepa manejarse adecuadamente ante las diferentes culturas de sus empleados. Las diferencias culturales en los equipos no tienen por qué ser un problema; todo lo contrario, cuando se gestionan bien enriquecen, impulsan la creatividad y estimulan la productividad, lo cual redundará en una mayor eficiencia y satisfacción, tanto de los empleados como de los clientes.

Asimismo, tal como menciona Carrión (2017), emplear equipos multiculturales proporciona una de las principales ventajas en el mercado; la singularidad, el utilizar grupos de trabajo culturalmente diversos permite que una organización se diferencie y transmita su singularidad a los clientes para obtener beneficios superiores a los de la competencia, a la misma vez que encuentra un buen posicionamiento en los mercados al comercializar algo diferente a lo tradicional.

Otra ventaja, es la mejora de la imagen de la organización y reputación corporativa ya que la diversidad puede reforzar esta imagen, tanto de la marca, como del personal que trabaja en la empresa. Cuando se posee un staff multicultural, respetuoso con la diversidad y que entiende y se adapta a las distintas culturas, el cliente lo percibe y crea una buena imagen de la marca. Con estas prácticas, la empresa logra adquirir una buena reputación en el sector en el que opera y en el mercado global. (Moreno, 2018)

Asimismo, según Steizel (2011) las relaciones interpersonales entre los colaboradores multinacionales suelen ser uno de los principales factores a la hora de

evaluar la satisfacción laboral, tal como lo menciona el 65% de los encuestados, razón por la cual es importante que los líderes fomenten la generación de vínculos entre los trabajadores.

Es por ello, que la correcta gestión del liderazgo multicultural se encuentra relacionada directamente con la satisfacción laboral ya que el trabajar en equipos multiculturales hace que los miembros sean más flexibles y tolerantes, y además permite que se desarrollen vínculos a largo plazo dentro y fuera de la empresa tal como lo menciona el 67.1% de los colaboradores, que afirma que esta construcción de vínculos redundará en beneficios positivos para la empresa.

Según Carrión (2017), los empleados que son respetuosos con las diferentes culturas y puntos de vista poseen más posibilidades de cooperar los unos con los otros y llegar a un acuerdo cuando existen diferencias, a través del diálogo, la comprensión y colaboración, lo cual repercute en un clima organizacional positivo y armónico. Asimismo, cuando el jefe o líder muestra interés y respeto hacia las culturas de sus colaboradores se genera un clima organizacional más cordial y la satisfacción laboral incrementa, tal como lo menciona el 67.9% de los colaboradores que afirma que la aceptación e interés demostrado por sus jefes repercute en su ambiente laboral de manera positiva.

Adicionalmente, se puede afirmar que la globalización ha impulsado un gran cambio y nuevas características de la fuerza laboral, entre ellas, la diversidad cultural. Por lo que, si bien es cierto que las organizaciones son cada vez más diversas en término de género, raza, procedencia étnica y nacionalidad, esta diversidad creciente de empleados puede brindar en muchas organizaciones beneficios importantes, como estrategias de comercialización más exitosas para diferentes tipos de clientes, mejorar la toma de decisiones y, proporcionar mayor creatividad e innovación. (Ruiz-Molina, 2016)

Sin embargo, para que estos beneficios sean percibidos es necesario que los líderes o jefes tomen en cuenta la opinión de sus colaboradores y estén dispuestos a escuchar sus puntos de vista, tal como lo considera el 95% de encuestados, que opina que es de suma importancia el sentirse escuchado y el sentir que sus opiniones son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones sin distinciones. Además, el 55% de los colaboradores afirma que el trabajo en equipo genera mejores resultados y fomenta la inclusión y trabajo en equipo.

Asimismo, de acuerdo con Kinzl (2005), la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con las condiciones laborales percibidas en la empresa. El entorno en el que

trabajan las personas tienen un fuerte efecto en el trabajo que realizan, razón por la cual si se quiere mejorar el nivel de satisfacción laboral, se debe prestar gran atención a las condiciones de trabajo y particularmente en la labor del jefe ya que esto definirá el desempeño del colaborador dentro de la organización., tal como lo afirma el 68.6% de los encuestados, que opinan que la principal característica de la satisfacción laboral es que influye directamente en el desempeño y desenvolvimiento del colaborador, seguido de que depende del ambiente laboral, ya sea considerado negativo o positivo (27.9%).

Otro factor también tomado en cuenta para una mayor satisfacción laboral es la comunicación, ya sea entre empleados o con los jefes. Este factor es importante ya que tiene relación directa con la resolución de conflictos y su adecuado uso permite generar vínculos entre los colaboradores, así como una mayor comprensión y entendimiento entre las partes (Carvajal, 2019). Cabe recalcar que el 69.3% de los encuestados resalta la importancia de que los líderes se comuniquen constantemente con sus empleados y brinden retroalimentación ya que estos factores impactan directamente en el clima organizacional de una empresa y por ende en la satisfacción laboral del colaborador.

Asimismo, un factor importante en la satisfacción laboral es la motivación que brinda el líder a los colaboradores ya que representa un impulsor para que realicen sus actividades de mejor manera y más eficiente, además el sentir el apoyo de sus líderes genera una mayor satisfacción en el ambiente laboral, tal como lo demuestra el 66.4% que afirmó que ese factor influye directamente en el clima organizacional de la empresa.

Finalmente, se puede afirmar que una correcta gestión de los equipos multiculturales a través del liderazgo multicultural le permite a una organización gozar de muchos beneficios y darle ese valor agregado necesario para competir en el mercado global. Asimismo, se confirma la hipótesis que sostiene que el estilo de liderazgo que un líder posee tiene un impacto en el clima organizacional de la empresa, ya que tal como lo menciona el 62.1% de los encuestados, este influye directamente en el clima organizacional y por ende en la satisfacción laboral percibida por el colaborador.

### **9.3 Percepción de los colaboradores de la metodología del liderazgo multicultural**

La percepción que una persona tiene de otra dibuja las ideas y las actitudes que uno tiene con esta otra persona. Las percepciones se pueden elaborar de todo lo que nos rodea y pueden estar presentes en cada ámbito de nuestra vida. Esta investigación ha tomado el

ámbito laboral para ser estudiado, en él pueden existir ideas y opiniones de todo tipo ya sea de la empresa, del lugar de trabajo, de los compañeros. Sin embargo, este estudio se enfocó en la relación entre jefe y subordinados. Cuando se habla desde el punto de vista del subordinado, es importante la percepción que este tenga sobre su jefe en relación al estilo de liderazgo que él maneja con sus empleados ya que puede determinar como este se desempeñe en la organización. Tal como se citó en Espinoza et al., (2015), “la percepción que tengan los colaboradores sobre el comportamiento del líder (...) mediará el efecto que las prácticas de liderazgo tengan sobre los trabajadores y su desempeño”.

La percepción puede generarse de dos maneras. Hernández y García (2013) proponen que “las percepciones sobre el liderazgo pueden ser explicadas por dos procesos cualitativamente diferentes: el liderazgo puede ser reconocido por las cualidades o rasgos y conductas (procesos basados en el reconocimiento), o puede ser inferido por los resultados de los eventos donde se involucran los y las líderes (procesos inferenciales).” Para los motivos de este estudio se ha considerado que la percepción puede venir de uno de los dos procesos o puede ser una mezcla de este, ya que se determinó que los colaboradores toman en cuenta la experiencia del líder, así como su comportamiento en la empresa para llegar a una la formación de un juicio.

Los líderes, de acuerdo con Rosa-Navarro y Carmona-Navarro (2010), “desempeñan un papel fundamental en las percepciones que los empleados desarrollan de las características y acontecimientos de la organización, en tanto ellos filtran y contextualizan la información que reciben de niveles superiores”. Es decir, lo que los colaboradores reciban de sus líderes influirá en cómo estos se proyecten en la empresa, si por parte de los líderes captan una metodología de liderazgo que recibe de buena manera sus tendencias culturales y se ve acogido por un jefe que respeta su cultura llevará a que el empleado vea esto como un reflejo de la cultura de la organización por ende se sentirá cómodo con su organización buscando siempre que esta mejore.

Madrigal et al., (2017) proponen que “un liderazgo multicultural se sustenta en el argumento de que los estilos de liderazgo y comunicación son habilidades y capacidades que se desarrollan en los individuos para enfocar la creciente diversidad cultural y tratarla efectivamente en ambientes organizacionales en los que confluyen diversos grupos de personas con diferentes culturas, valores, creencias, prácticas, etcétera”. Entonces para que la percepción de la metodología sea la correcta, los jefes deben proyectar lo mencionado previamente en su forma de liderar.

Con la aplicación de los cuestionarios se ratificó la importancia que el liderazgo, en este caso multicultural, tiene sobre la satisfacción laboral de los colaboradores multiculturales como ya se mencionó previamente y que implica una percepción positiva del estilo de liderazgo aplicado.

Esto se sustenta con los siguientes hallazgos, elaborados luego de realizar el trabajo de campo.

El primero es que efectivamente el estilo de liderazgo aplicado en la empresa IGT, la cual fue seleccionada para el muestreo, es un liderazgo multicultural ya que presenta características que lo definen como tal (se explica en el subtítulo siguiente)

El segundo es que se confirmó que la percepción de esta metodología de liderazgo es positiva debido a que, sobre cada factor evaluado, los cuales representaban características, habilidades y aptitudes presentes en un estilo de liderazgo multicultural, se muestran niveles altos (medio alto, alto). Los porcentajes varían desde entre el 60 y 70% de cualificación alta y entre el 33 a 3% de cualificación media alta.

El tercero es que se aprecia un tipo de comportamiento por parte de los jefes en el cual se resalta el interés que estos tienen por conocer y comprender las culturas de los empleados para trabajar mejor. Un 67.86% de los 140 colaboradores entrevistados, indicó que el nivel que ellos sentían de interés cultural por parte de sus líderes era alto y un 31.42% indicó que era medio alto lo que muestra una percepción positiva por aceptar diferencias culturales en la organización. Esto genera que el colaborador se sienta seguro y cómodo en su ambiente de trabajo lo que se traduce en un mejor clima laboral.

Se puede decir, entonces, que los líderes de los 140 colaboradores multiculturales que fueron entrevistados aplican la metodología de liderazgo multicultural de manera efectiva. Al contrastarlo con el nivel de satisfacción laboral, el cual fue 100%, se concluye que la metodología aplicada es la correcta para los empleados y funciona en el momento de trabajar y generar resultados, es decir, es positiva para ellos.

#### **9.4 Características y atributos de los jefes/líderes multiculturales**

Con la creciente globalización en el que el mundo está sumergido normal, cada vez más, que los líderes tengan un fondo multicultural que han adquirido a lo largo de su vida profesional ya sea de intercambios culturales, estudios, maestrías o doctorados en el

extranjero o el simple contacto con otras culturas en su día a día. Tal como lo demuestra Madrigal et al., (2017), “los estilos de liderazgo difieren en las organizaciones y las culturas, por lo que para ser efectivos en otros contextos se requiere de habilidades de liderazgo multicultural”.

De acuerdo con Espinosa et al., (2015), las características principales de un líder multicultural suelen ser: honesto, justo, motivador, inteligente, decidido, comunicativo, constructor de equipos, dinámico y que busque estimular a sus colaboradores. Estas características se presentan en el liderazgo efectivo y fueron determinadas en el proyecto GLOBE.

Si bien es cierto que las habilidades mencionadas anteriormente suelen ser el común denominador entre líderes que se enfrentan a ambiente multiculturales todo depende de la situación específica en la que se encuentren para evaluar qué característica resulta más eficiente al momento de aplicarla, es por ello que un líder debe ser capaz de adaptarse a la situación.

Ratificando el resultado obtenido con los objetos de estudios en la cual la adaptabilidad está considerado como factor clave de un liderazgo multicultural se resalta el impacto que la apertura mental en este estilo de liderazgo, tal como lo señala Urbina (2017), “las habilidades de un líder son moldeables a las culturas con las que se trabaje”.

Para que una persona pueda adaptarse a las diferentes situaciones en las que se enfrente es fundamental contar con mente abierta para aceptar todos los cambios que puedan ocurrir de ser necesario, un líder multicultural tiene que contar con un alto nivel de apertura mental. Es en ese sentido que el 59.28% de los 140 encuestados considera que su jefe directo tiene un nivel de apertura alto y un 39.38% considera que es medio alto.

Se determinó además la relación directa, con una correlación de 0.76 en la prueba de Cramer, que esta apertura mental tenía con el conocimiento obtenido por el líder a lo largo de su vida, es decir mientras más experiencias multiculturales haya tenido el líder tendrá mentalidad más abierta. Esto permite que el líder sea más receptivo puesto que está dispuesto a escuchar opiniones, comentarios y posturas que vayan en contra de su punto de vista. Lo ratifica Langer (2010), “el poder necesario para aprovechar la incertidumbre creciente que enfrentamos reside en la mente abierta y consciente de cada individuo en la organización. Para un líder, fomentar esta apertura en todos los ámbitos de la misma se convierte en un objetivo estratégico para superar esa incertidumbre.”

Para Castro-Solano (2011) “en términos generales la competencia cultural [la cual es primordial para que un líder se desempeñe efectivamente en un ambiente multicultural] comprende la autoconciencia de los propios valores culturales, el conocimiento de aquellos que tienen valores culturales opuestos o diferentes a los propios y la adaptación de las propias conductas a las necesidades de los grupos culturalmente diversos”. En dicho estudio se confirmó, además, que la “variable apertura y aceptación de las diferencias resultaron relevantes respecto de la adaptación de los líderes estudiados” (Castro-Solano, 2017).

De lo mencionado previamente nace otra característica del liderazgo multicultural que es el conocimiento de que existen diferencias culturales en el ámbito laboral. Si bien es cierto en el trabajo de campo no se obtuvo conocimiento de ningún resultado directo por parte de un líder debido a que el estudio fue realizado por colaboradores de manera anónima donde no se colocó posición o cargo, se puede inferir que los líderes son conscientes de las diferencias en costumbres y formas porque los mismos colaboradores perciben un interés por parte de su jefe de conocer e informarse sobre ellas.

Por otro lado, el trabajo de campo nos permite confirmar de manera directa que los colaboradores multiculturales consideran que la estimulación/motivación es una característica que posee su líder. Un nivel alto de comunicación y retroalimentación también se aprecia en los resultados que se obtuvieron al realizar las entrevistas puesto que un 73.57% lo indicó de esta manera, además se confirma que la comunicación es un eje estratégico para generar un buen clima organizacional debido a la opinión de la mayoría de los empleados pues el 73.57% también lo indicó

Con los resultados obtenidos podemos confirmar que la comunicación, especialmente la que se desarrolla a nivel de diferentes culturas entre el líder y el colaborador, es la característica principal en el liderazgo multicultural y es pieza clave para que este se lleve a cabo de forma eficaz de modo que permita que todos los empleados de la organización desarrollen mejor sus capacidades al haber un flujo de información, ideas y opiniones. De la misma manera, otra habilidad principal es un alto nivel de adaptación caracterizado por la apertura mental que estos líderes poseen.

Con la llegada del SARSCoV2, también conocido como Coronavirus o COVID-19, pandemia la cual ha afectado a casi todos los países del mundo y ha causado una crisis económica, sanitaria y social a nivel global, todos los aspectos de nuestra vida diaria han

cambiado. El liderazgo no es ajeno a este cambio y se ha convertido en cuestión clave para las empresas para enfrentar a la pandemia.

Con las operaciones de las empresas trasladándose de las oficinas a los hogares con el home office para asegurar la salud de los empleados, se han presentado nuevos retos para los procesos de las organizaciones y como siempre está en manos de los líderes saber manejar de forma correcta la situación. Con el COVID-19 ha llegado el estrés que implican los cambios bruscos y la presión de rendir de la misma manera a como se estaba acostumbrado en este nuevo ambiente.

Pero no todo es negativo, con este modelo se han desarrollado nuevas oportunidades para las empresas que por ejemplo pueden tener a sus colaboradores esparcidos por el mundo realizando sus tareas de forma virtual o se han aprendido nuevas formas de llegar a gente que trabaja en diferentes lugares. Es decir, que ahora hay es posible que haya más intercambio cultural del que había antes y es en este momento donde se destaca el rol de ser líder, porque ante la incertidumbre de nuevos retos y oportunidades es importante que éstos guíen y orienten a sus colaboradores de la forma más eficaz posible.

Para ello hoy todos los líderes deben aplicar, aunque sea alguna de las características del liderazgo multicultural en su estilo de liderazgo. La comunicación tiene que ser constante, fluida y concisa para mantener informados a todos los miembros de la organización lo que está sucediendo en la empresa y las decisiones que esta tome para sobrellevar la pandemia. Además, esta comunicación se tiene que realizar teniendo en cuenta las culturas y costumbres de los trabajadores debido a que hay culturas que no toman bien la comunicación directa.

En la presente investigación, no se han realizado preguntas directas sobre el liderazgo en el contexto del COVID-19; sin embargo, este estudio no le resta importancia a los cambios que el liderazgo ha sufrido para adaptarse a las nuevas exigencias que implica este modelo de trabajo, que si bien es cierto no es nuevo y muchas empresas ya lo aplicaban, especialmente en países desarrollados, se ha convertido de forma obligatoria en parte de nuestro día a día.

Se resalta, asimismo, la importancia de la comunicación como característica clave del liderazgo multicultural tanto en época de crisis como en momentos de calma y por último, pero no menos importante, la habilidad de motivación también se hace presente como clave

para empujar a los colaboradores multiculturales a exigirse y dar lo mejor de sí en esta nueva normalidad.



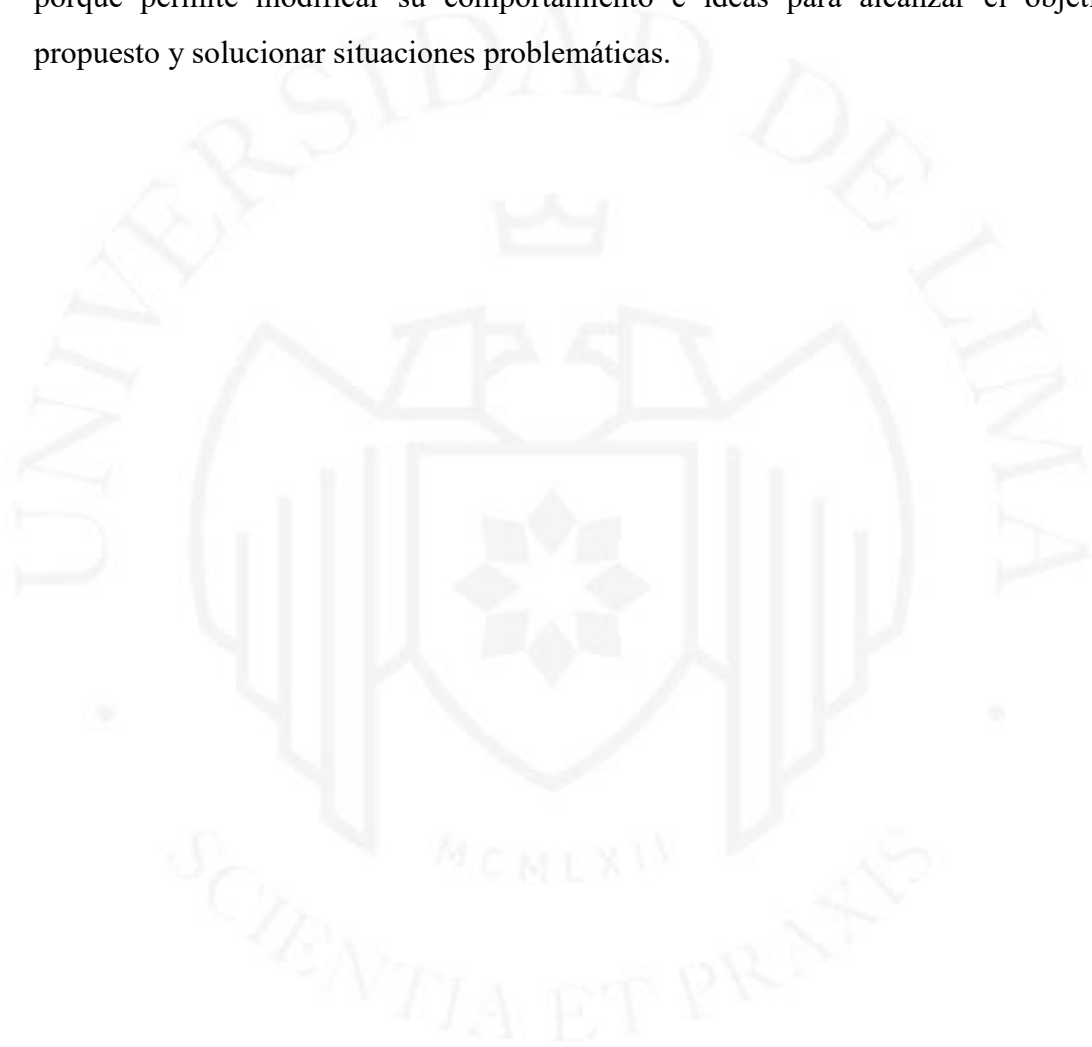
## CONCLUSIONES

- El efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional es positivo debido a que cuando una organización posee líderes cualificados, con mentalidad abierta y que muestran interés por la cultura de sus colaboradores, que aplican dicho estilo de liderazgo, repercute en el desenvolvimiento de la compañía, ya que los colaboradores se sienten altamente motivados a participar y ofrecer nuevas ideas para mejorar la competitividad e innovación de la empresa. Asimismo, se confirmó que los líderes que poseen habilidades como la curiosidad, adaptabilidad y apertura de mente logran impactar positivamente en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los colaboradores tal como lo afirma el 98.6% de los colaboradores encuestados.
- Seguidamente, se confirmó que los líderes que poseen experiencias en el extranjero como el trabajar o estudiar en el exterior, realizar intercambios culturales y mantenerse en contacto con diferentes culturas a la de uno mismo, le permiten al jefe adaptarse mejor a contextos culturalmente diversos, mejorar la gestión y manejo de estos equipos multiculturales, y además, le permite desarrollar habilidades y capacidades multiculturales como la empatía, una mejor capacidad comunicativa y la adaptabilidad, tal como lo afirmó el 68.6% de los colaboradores.
- El principal beneficio de emplear el liderazgo multicultural es la satisfacción laboral percibida por los colaboradores, ya que como lo afirma el 65.7% de los encuestados, al sentir que sus jefes o líderes saben manejarse adecuadamente ante las diferentes culturas o muestran interés en conocerlas, se genera un ambiente laboral más amistoso donde se sienten aceptados y motivados, lo cual es percibido por ellos como un mejor clima organizacional y por ende su satisfacción laboral incrementa. Además, una buena gestión de liderazgo por parte de los jefes repercute en el desempeño de sus colaboradores, tal como lo afirman el 66.7% de los colaboradores, el recibir retroalimentación y motivación constante, así como poseer una comunicación directa con sus jefes, permite que se desenvuelvan y realicen sus tareas con una mejor disposición.
- Asimismo, el liderazgo multicultural permite que la relación entre los colaboradores internacionales sea más cordial y libre de malas interpretaciones, ya que al poseer un jefe que sabe manejar equipos multiculturales, se reducen los problemas de

comunicación entre ellos, así como lo afirman el 65% de los colaboradores internacionales encuestados. Adicionalmente, las organizaciones que optan por trabajar con equipos multiculturales liderados adecuadamente poseen un valor agregado que les permite competir en el mercado global con una ventaja competitiva ya que los diferentes contextos culturales, diferentes experiencias y puntos de vista de los colaboradores, genera un aumento en la creatividad, la innovación y una mayor fluidez de ideas para la organización.

- El estilo de liderazgo que se aplica en la empresa es el liderazgo multicultural y esto se confirmó al encontrar características predominantes de este tipo de liderazgo en el aplicado por los jefes de la empresa multicultural estudiada, de acuerdo con los colaboradores encuestados. La impresión que se tiene de este tipo de liderazgo es considerada positiva en ámbitos generales porque funciona de manera eficiente para los empleados, es por ello que la totalidad de encuestados se siente satisfecho laboralmente. La satisfacción laboral está estrechamente conectada con el trabajo que desempeñan los líderes en su tarea de liderar ya que esto influye en el desarrollo de los empleados de manera que, si se lidera adecuadamente a dichos grupos multiculturales, estos obtienen mejores oportunidades para mejorar su rendimiento.
- Además, los colaboradores multinacionales tienen una buena percepción de la metodología de liderazgo multicultural porque ven que este es el reflejo de la cultura organizacional de la empresa. Los líderes se esfuerzan en comprender las diferencias culturales de cada uno de sus colaboradores y la variedad de culturas que existen en la planilla de la empresa, esto se demuestra con el alto interés que estos tienen por conocer las culturas de sus trabajadores, esto conlleva a la satisfacción laboral de los empleados porque se sienten cómodos en su ambiente de trabajo.
- La principal característica o atributo presente en los líderes multiculturales es la comunicación efectiva, que de acuerdo con los colaboradores multinacionales es eje estratégico para generar un buen clima organizacional, esto se encuentra presente en un alto nivel de comunicación y de retroalimentación por parte de los jefes. Por otro lado, la capacidad de motivación también destaca entre los líderes que aplican la metodología de liderazgo multicultural. Se determinó la importancia de las experiencias multiculturales en la vida del líder porque se halló que existe una relación directa entre las experiencias multiculturales y la apertura mental, ya que mientras más experiencia este haya tenido, mayor apertura tendrá.

- Finalmente, la apertura mental es considerada otra pieza clave debido a que suele haber encuentros de diferentes culturas en el ámbito laboral y si un líder no cuenta con alta capacidad de apertura mental no estará dispuesto a recibir o escuchar ideas diferentes a la suya y a su forma de ver las cosas, esto afecta la posibilidad de una comunicación efectiva porque suele imponer sus ideas sobre las del conjunto, imposibilitando crear un ambiente cómodo para trabajar. Además, la apertura mental es básica para desarrollar la capacidad de adaptación que tiene que estar presente en todo buen líder porque permite modificar su comportamiento e ideas para alcanzar el objetivo propuesto y solucionar situaciones problemáticas.



## RECOMENDACIONES

- Es necesario y de vital importancia que las compañías multinacionales empleen el liderazgo multicultural ya que es el único estilo de liderazgo que les permitirá a los líderes reunir las cualidades necesarias para manejar y guiar apropiadamente un equipo multicultural, como lo son la adaptabilidad, la curiosidad y la apertura de mente. Además, es necesario que ellos sepan manejarse adecuadamente ante las culturas de los colaboradores para gestionarlos y liderarlos de manera correcta, de forma que ellos se sientan aceptados y motivados.
- Asimismo, los líderes deben enfocarse en crear un clima favorable para los trabajadores, ya que este repercutirá directamente en su desenvolvimiento y desarrollo dentro de la organización, y además deberán elaborar una correcta estrategia para aplicar las diferentes herramientas de gestión y liderazgo de modo que puedan manejar los equipos multiculturales adecuadamente y puedan así obtener beneficios como un aumento en la creatividad, la innovación y una mejora en la competitividad de la empresa.
- Debido al actual contexto que se vive, es recomendable que los líderes de empresas multinacionales que trabajan vía remota utilicen la inteligencia multicultural para ayudar a sus colaboradores a adaptarse a la situación que nos ha tocado vivir frente al virus del SARS-CoV-2 (COVID-19). Esta pandemia ha demostrado lo rápido que pueden ser los cambios y lo importante que es la adaptación en el ámbito laboral, la cual debe estar presente como característica básica en los líderes de empresas multinacionales donde se vive una cultura de diversidad e inclusión multicultural, la cual exige la capacidad de apertura mental y adaptación. En tal sentido, se recomienda que las empresas promuevan estas características en sus líderes, especialmente donde hay interconexión de culturas, más aún en este contexto de cambios hacia el trabajo online donde se facilita la comunicación entre diversos contextos culturales.
- Finalmente, este trabajo podría replicarse en otras empresas multinacionales de diferentes industrias que busquen mejorar la gestión de la diversidad a través del liderazgo.

## REFERENCIAS

- Adler, N. & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people [Gestión de personas globalmente competentes]. *Academy of Management Executive*, 6(3), 52-65. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274189>
- Almazán, R. (2019). *Gestión de RRHH y Equipos de Trabajo Multiculturales en Empresas Internacionales*. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Jaén] [http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10719/1/Gestin\\_de\\_RRHH\\_y\\_Equipos\\_de\\_Trabajo\\_Multiculturales\\_en\\_Empresas\\_internacionales.pdf](http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10719/1/Gestin_de_RRHH_y_Equipos_de_Trabajo_Multiculturales_en_Empresas_internacionales.pdf)
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. Vol. 9, núm. 1-2, 123-133. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2147>
- Argibay, M. (2003). *Conceptos básicos de multiculturalidad*. Editorial Hegoa.
- Ávila, H. (2022). Multiculturalidad e interculturalidad: el papel de la educación superior para generación de competencias interculturales para el contexto organizacional. *Educación y Humanismo*, 24(43), 38 - 48. <https://doi.org/10.17081/eduhum.24.43.4838>
- Banco Mundial (2018). *Nuevas empresas registradas (número)*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.NREG>
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. (2<sup>ed.</sup>) [Liderazgo transformacional. (2<sup>o</sup> ed.).] New Jersey: Erlbaum Associates, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bracho O. & García J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Born, M. & De Waal, M. (2020). Growing up among cultures: intercultural competences, personality, and leadership styles of third culture kid [Crecer entre culturas: competencias interculturales, personalidad y estilos de liderazgo de niños de la tercera cultura]. *European Journal of International Management*. 14(2), 327-356. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105548>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas Editorial.
- Burns, J. (1978). *Leadership* [Liderazgo]. Harper Collins.
- Caballero, K. (2002) La satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 6, 297-298. <http://hdl.handle.net/11162/91843>

- Calderón Martínez., C., Niño Peñaloza., V., & Rey Espinoza., M. (2018). *La expansión de las empresas en el mercado global*. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomas]. Repositorio Universidad Santo Tomas. <https://doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00081>
- Canen, A. G. & Canen, A. (2008). Multicultural leadership: The costs of its absence in organizational conflict management [Liderazgo multicultural: los costos de su ausencia en la gestión de conflictos organizacionales]. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 4-19. <https://doi.org/10.1108/10444060810849155>
- Carrión J. A. (2017). *8 beneficios que aporta la diversidad a la empresa*. Universidad de Alicante. <https://www.doeua.es/8-beneficios-que-aporta-la-diversidad-a-la-empresa/>
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group Dynamics: Research and Theory (3rd. Edition)* [Dinámica de grupos: investigación y teoría (3ra. edición)]. New York: Harper & Row
- Carvajal, L. (s.f), *La entrevista y sus partes*. Lizardo Carvajal R. <https://www.lizardo-carvajal.com/la-entrevista-y-sus-partes/>
- Castro, A. & Lupano, M.L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología, No. 85*, 89-109. <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>
- Castro Solano, A. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales De Psicología, Universidad de Murcia, Vol. 27 Núm. 2*, 507-517. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123151>
- Chaudhry, I. , Paquibut, R, & Tunio, M. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E [¿La diversidad de la fuerza laboral, las prácticas de inclusión y las características organizacionales contribuyen a la innovación organizacional? Evidencia de los Emiratos Árabes Unidos]. *Cogent Business and Management*, 8(1) <https://doi:10.1080/23311975.2021.1947549>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. [Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar, Universidad Nacional San Luis Gonzaga]. Repositorio de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga. [https://www.academia.edu/28021208/LIDERAZGO\\_Y\\_SU\\_INFLUENCIA SOBRE\\_EL\\_CLIMA\\_LABORAL\\_Autores](https://www.academia.edu/28021208/LIDERAZGO_Y_SU_INFLUENCIA SOBRE_EL_CLIMA_LABORAL_Autores)
- Dubrin, J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Editorial International Thomson.

- Espinoza, J.C., Contreras, F. & Barbosa, D. (2015). *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11(2), 2015, 303-317. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10>
- Ensari, N., Lopez, D., Schackelford, E. (2017). Managers' and diversity experts' perceptions of multiculturalism and internationalism in organizations [Percepciones de los gerentes y expertos en diversidad sobre el multiculturalismo y el internacionalismo en las organizaciones]. *ABAC ODI Journal Vision.Action.Outcome*, 4(2). <https://www.proquest.com/openview/bd136d8053a837e40f5ee9132b08874b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4531119>
- Flores-Carretero, E. (2019, noviembre). *El Liderazgo en Equipos Multiculturales*. El blog de Estrella. <https://estrellaflorescarretero.com/el-liderazgo-en-equipos-multiculturales/#:~:text=Frete%20a%20las%20limitaciones%20de,redunda%20e n%20una%20mayor%20eficiencia>.
- García, M. et al.(2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. *Contribuciones a la Economía*, 11.
- García-Morato, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- Gibson, J. (2006). *Las organizaciones*, (12° ed.) Mc Graw Hill
- Gilbert, J. & Ivancevich, J. (2000). Valuing Diversity: A Tale of two Organizations. *Academy of Management Executive*. 14(1), 93-105. <https://www.jstor.org/stable/4165611>
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, 83(11), 109-122. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24671w/Caso2\\_LiderazgoResultados\\_S3-S4.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24671w/Caso2_LiderazgoResultados_S3-S4.pdf)
- Gómez-Mejía, L. et al. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pearson.
- González M., Gonzalez, R., Figueroa, E., (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 7(2), 45-62 [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2327908](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327908)
- Government of Canada. (1985). *Act for the Preservation and Enhancement and Multiculturalism in Canada*. Canada Department of Justice
- Gregersen, H., Allen M. & Steward Black, J. (1998). Developing Leaders for the Global Frontier. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 21-32.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998) *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. Prentice Hall.

- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 68-79.
- Hong, H. J., & Minbaeva, D. (2021). Multiculturals as strategic human capital resources in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 95–125. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00463-w>
- House, R., Hanges, P., Javidan M., Dorfman P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publishings.
- Hutt, C., & Gopalakrishnan, S. (2020). Leadership humility and managing a multicultural workforce. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(2), 251-260. <https://doi.org/10.1108/sajbs-08-2019-0147>
- Ibarra, S (2019). *Competencia Multicultural y la Internacionalización de la Empresa Andina Freight*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio de la Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrion] <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3261/IBARRA%20MORAN%20SOLANGE%20PIERINA.pdf?sequence=1>
- Izurieta, R. (2014). Los desafíos del liderazgo multicultural en las empresas multinacionales. [Tesis de maestría, Universidad Torcuato di Tella]. Repositorio de la Universidad Torcuato di Tella.
- Jacob, N. (2005). Cross-cultural investigations: emerging concepts. *Journal of Organizational Change Management*, 18(5), 514-528. <https://doi.org/10.1108/09534810510614986>
- Kedia, B. & Mukherji, A. (1999). Global Managers: Developing A Mindset for Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 34(3). 230-251. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00017-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00017-6)
- Kelly, U. (2009). *Migration and Education in a Multicultural World: Culture, Loss and Identity*. Palgrave Macmillan
- Kinzl, J., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger T. & Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *BJA: British Journal of Anaesthesia*, 94(2), 211–215. <https://doi.org/10.1093/bja/aei035>
- Kok-Yee, N. & Van Dyne, L. (2009). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. *Emerald Group Publishing Limited*, 5, 225–250.
- La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2 de noviembre 2001). *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>

- Lee, H., Kelley, D., Lee, J. & Lee., S. (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of Small Business Management*, 50 (1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00341>.
- LinkedIn Business (2015) *Why & How People Change Jobs [¿Por qué y cómo las personas cambian de trabajos?]*. LinkedIn. [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf)
- Lupano M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6(2006), 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Ma, C. y Kang, H. (2020). Validation of the mediation effect between cross-cultural management and employee identification [Validación del efecto de mediación entre la gestión intercultural y la identificación de los empleados]. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 169-183. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S233600>
- Madrigal, B., Luna, R. & Vargas, J.(2017). Liderazgo Multicultural: Estudio Comparativo India-México. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2), 123 -137. <https://doi.org/10.18359/rfce.2147>
- Malgesini G. y C. Giménez. (2000). *Guía de Conceptos sobre migraciones, racismo e interculturalidad*. Madrid: Editorial La cueva del oso.
- Manzini, U. (2001). *Multiculturalidad, Interculturalidad: Conceptos y estrategias*. Bolonia: Universidad de Boloña.
- Marga, A. (2008). *Multiculturalismo, interculturalidad y liderazgo*. Universitat Politècnica de Catalunya. UPCommons. Portal del coneixement obert de la UPCh <http://hdl.handle.net/2099/7934>
- Mera, A. & Jiménez, J. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, 20(43), 167-186.
- Mihaela, H. (2014). A synergistic approach of cross-cultural management and leadership style [Un enfoque sinérgico de la gestión intercultural y el estilo de liderazgo]. *Journal of International Studies*, 7(2), 106-115. <http://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-2/9>
- Molero F., Recio, P. & Cuadrado I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- Muñoz, L. (2016, enero). ¿Porque el multiculturalismo triunfa en las empresas, pero fracasa en la sociedad? *El Economista*. <https://www.economista.es/firmas/noticias/7304324/01/16/Por-que-el-multiculturalismo-triunfa-en-las-empresas-pero-fracasa-en-la-sociedad.html>

- Nadler, D. y Tushman, M. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford Scholarship Online. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195099171.001.0001>
- Nuño, P. (2016, marzo). Gestionar Equipos Multiculturales. *Emprende PYME*. <https://www.emprendepyme.net/gestionar-equipos-multiculturales.html>
- Orellana, B. y Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>
- Orsini, P. y Magnier-Watanabe, R. (2022), Foreign coworker nationality, cultural distance, and perception of cultural diversity in the workplace [Nacionalidad del compañero de trabajo extranjero, distancia cultural y percepción de la diversidad cultural en el lugar de trabajo] *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 256-278. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2021-0413>
- Peraza, Y. & Remus, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. *Revista Transporte desarrollo y medio ambiente*, 24(1-2), 27-30.
- Portugal, E. & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership [Perspectivas sobre el liderazgo ambiental]. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90017-5)
- Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33-51. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>
- Ramos, D. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. [Tesis de Pregrado] Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Richard, O. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource- Based View. [Diversidad racial, estrategia comercial y desempeño empresarial: una visión basada en recursos] *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177. <https://www.jstor.org/stable/1556374>
- Reich, R. (1992). The work of nations: Preparing ourselves for 21st century capitalism. [El trabajo de las naciones: preparándonos para el capitalismo del siglo XXI] *Challenge*, 34(2), 60-64. Reyes-Jácome, L y Rodríguez, G. L. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1), 161-175.
- Rezaei, M., Jafari-Sadeghi, V. & Bresciani, S. (2020). What drives the process of knowledge management in a cross-cultural setting: The impact of social capital [Lo que impulsa el proceso de gestión del conocimiento en un entorno intercultural: el impacto del capital social. *European Business Review*, 32(3), 485-511. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0127>

- Robbins, S. y Coulter, M. (1995). Administración (10.a ed.) Prentice Hall Hispanoamericana.  
<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25789w/S3\\_R3ElClimaOrgan.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25789w/S3_R3ElClimaOrgan.pdf)
- Rodríguez, P. (2017, julio – diciembre). Visión de la Multiculturalidad. [Presentación electrónica]. Universidad autónoma del Estado de Hidalgo  
[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/derecho/2017/multiculturalidad.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/derecho/2017/multiculturalidad.pdf)
- Rodríguez, R., Urrutia, J., Llori, K., Montos de Oca, E. & Alvarez, J. (2018). *Leadership and administration in small and medium enterprises* [Liderazgo y administración en pequeñas y medianas empresas]. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore*, VI (1)  
<https://www.proquest.com/openview/6d3ec52ecf5f47f68b61df929ef09382/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4400984>
- Rojas, E. (2017). *¿Qué estilos de liderazgo se relacionan con la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la organización Unisys Technical Services de Rionegro?* [Trabajo de grado Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, Universidad de San Buenaventura Colombia]. Repositorio Institucional Universidad de San Buenaventura.  
<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/entities/publication/88209abd-073b-4f8a-9f8a-c7fc19207673>
- Romero P., Sanchez, G. & Alcázar M. (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 225-250.
- Rosa- Navarro, M. & Carmona- Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43315587006>
- Ruiz-Molina, M. (2016). Cómo mejorar los resultados del trabajo académico en equipo en grupos multiculturales. VII Jornades D'innovació Docent en L'educació Superior, 54.
- Sandoval, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 78-82.  
<https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1-39.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200002&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002&lng=en&tlng=pt).

- Sánchez, R. & Peña-Vinces, J. (2011). Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones: Un modelo de gestión de recursos humanos. *Escuela de Organización Industrial Press*, 1. [https://www.researchgate.net/publication/28186563\\_Modelo\\_explicativo\\_de\\_la\\_influencia\\_de\\_la\\_Diversidad\\_sobre\\_el\\_desempeno\\_de\\_los\\_grupos\\_de\\_trabajo\\_El\\_efecto\\_moderador\\_de\\_la\\_direccion\\_estrategica\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos](https://www.researchgate.net/publication/28186563_Modelo_explicativo_de_la_influencia_de_la_Diversidad_sobre_el_desempeno_de_los_grupos_de_trabajo_El_efecto_moderador_de_la_direccion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos)
- Sánchez S., Vaca, P., Padilla J. P., & Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- Schinzel, U. (2017). How to educate multicultural managers? The example of Luxembourg [¿Cómo educar a líderes multiculturales? El ejemplo de Luxemburgo]. En Rozkwitalska, M., Sułkowski, Ł., Magala, S., *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace* (pp 251 -265). Contributions to Management Science. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9_16).
- Shakir, F. & Lee, Y. (2017). Connecting across cultures: An empirical examination of multicultural individuals as global leaders [Conectando entre culturas: Una examinación empírica de individuos multiculturales como líderes globales]. *Advances in Global Leadership*, 10, 89-116. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320170000010003>
- Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Steizel, S. (2011). El trabajo en equipos multiculturales: particularidades y mecanismos organizacionales para facilitarlos. *Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del trabajo*, 2-31. <https://aset.org.ar/congresos-antecedentes/7/pdf/16002.pdf>
- Susaeta, L. & Navas, J. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva: Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 2005(15), 153-177. <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0505110153A/9565>
- Tengler, F. y Caldera-Gonzalez, D. (2018). Análisis de las Diferencias Culturales en Empresas México-Alemanas a través del Modelo de Hofstede. *Revista CEA*, 4(7). <https://ssrn.com/abstract=3519459>
- Toro, L. (2018). Gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa: un estudio empírico. ESIC Editorial.
- Urbina, M. (2017). Liderazgo Global Efectivo: ¿Cuáles son las Habilidades Esenciales para un Liderazgo Efectivo en Equipos Multiculturales? [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/1246>

Vlad, M. y Stan, S. (2018). The influence of cultural differences and its application in multinational organizations [La influencia de las diferencias culturales y su aplicación en organizaciones multinacionales]. *Management Dynamics in the Knowledge Economy Journal*, 6(3), 405-422. <http://doi.org/10.25019/MDKE/6.3.04>



## BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. H. Holt.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational behavior and human performance*, 5(3), 277-298.
- Ghiselli, E. E. (1959). Traits differentiating management personnel. *Personnel psychology*, 12(4), 535-544.
- Hampton, R., Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (1986). A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(3), 33-43.
- Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2006). 17 The evolution from repatriation of managers in MNEs to 'patriation' in global organizations. *Handbook of research in international human resource management*, 323.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. Washington Univ Seattle Dept Of Psychology.
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1960). *Leadership practices in relation to productivity and morale* (pp. 612-628). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*.
- McCall y Hollenbeck (2002) Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2002). 17 The evolution from repatriation of managers in MNEs to 'patriation' in global organizations. *Handbook of research in international human resource management*, 323.
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: a moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied psychology*, 93(4), 733.
- Parra, O. B., & Guilianny, J. G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
- Rice, F. P. (1997). *Desarrollo humano: estudio del ciclo vital*. Pearson Educación.

Royeen, C. B. (1985). Adaptation of Likert scaling for use with children. *The Occupational Therapy Journal of Research*, 5(1), 59-69.

Stringer, R. (2001). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: prentice-hall.

Velásquez, C. L. (2006). Quitina y quitosano: materiales del pasado para el presente y el futuro. *Avances en química*, 1(2), 15-21.

Wilber, K. (1997). An integral theory of consciousness. *Journal of consciousness studies*, 4(1), 71-92.





**ANEXOS**

## Anexo 1: Cuestionario

¡Hola! Somos una pareja de estudiantes de 10mo ciclo de la Universidad de Lima de la carrera de Negocios Internacionales. Por medio de la presente encuesta se pretende identificar el efecto del liderazgo multicultural en los colaboradores multinacionales en Perú y como este afecta directamente al clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta durará aproximadamente de 5 a 7 minutos.

La información que usted proporcione en esta encuesta será utilizada con motivos estrictamente académicos que servirán para el desarrollo de esta tesis. Le agradecemos de antemano.

### I. DATOS GENERALES

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

### II. FILTRO GENERAL

**F1: ¿La empresa donde opera es Multinacional?**

- Si (CONTINUAR)
- No (TERMINAR)

**F2: ¿Cuántos años lleva operando en esta empresa?**

- Menos de un año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

### III. PREGUNTAS

#### Liderazgo Multicultural

1. Del 1 al 5, siendo 5: Muy Interesado y 1: Totalmente Desinteresado. ¿Cómo calificaría el interés que muestra su jefe/líder por conocer o entender las diferentes culturas de sus empleados?

5	Muy Interesado	
4	Interesado	
3	Parcialmente Interesado	
2	Desinteresado	
1	Totalmente Desinteresado	

2. Del 1 al 5, ¿Qué tanto sabe manejarse su jefe/líder ante las diferentes culturas o costumbres de sus empleados?

.....    .....    .....    .....    .....  
 POCO      1      2      3      4      5      MUCHO

3. ¿Qué conocimientos, habilidades y/o experiencia posee su jefe/líder en el contexto multicultural?

- Viajes
- Estudios en el Extranjero
- Trabajo o pasantías en el Extranjero
- Intercambio culturales
- Otros: \_\_\_\_\_



9. ¿Cree usted que el clima organizacional influye directamente en el desempeño de los colaboradores?

.....    .....    .....    .....    .....

BAJO      1      2      3      4      5      ALTO

10. Siendo 5: Mas Importante y 1: Menos Importante, ¿Cómo calificaría las siguientes características de un buen clima laboral?

- Buen nivel de comunicación
- Respeto mutuo
- Sentimientos de pertenencia
- Atmósfera amigable
- Aceptación

11. Siendo 5: Totalmente de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 2: En desacuerdo y 1: Totalmente en desacuerdo. Indique cuál es su opinión sobre la siguiente afirmación.

	1	2	3	4	5
La comunicación debe ser considerada como eje estratégico para poseer un buen clima organizacional.					

12. Siendo 5: Totalmente de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 2: En desacuerdo y 1: Totalmente en desacuerdo. Indique cuál es su opinión sobre la siguiente afirmación.

	1	2	3	4	5
La comunicación intercultural debe buscar la construcción de vínculos valiosos a largo plazo dentro y fuera de la organización, lo que redundará en beneficios positivos para ella.					

**Satisfacción Laboral**

**13.** Seleccione la afirmación que considere correcta acerca de la satisfacción laboral.

- Nace de las percepciones que tiene el empleado sobre su trabajo.
- Depende del ambiente laboral (si es considerado positivo o negativo).
- Influye en el desarrollo y desempeño del colaborador.
- No está relacionada con el ambiente laboral si ni con las expectativas de uno mismo.

**14.** Siendo 5: El más importante y 1: Menos importante ¿Cómo ordenaría las siguientes alternativas en relación a la satisfacción laboral?

- Paga.
- Trabajo.
- Oportunidad de Ascenso.
- Relación con jefe.
- Relación con colaboradores.

**15** ¿Se siente a gusto y le agrada el lugar donde labora?

- Si
- No

**16.** ¿Cuáles el principal factor de motivación que considera usted a la hora de realizar una tarea?

- La recompensa.
- La expectativa de aprender.
- La experiencia.
- Otro: \_\_\_\_\_

**17.** De acuerdo a la siguiente afirmación, califique del 1 al 5: Mi Jefe/Líder me ayude a alcanzar mis metas y proporciona la dirección o el apoyo necesario para asegurar que estas sean compatibles con las metas de la organización.

5	Totalmente De Acuerdo	
4	De Acuerdo	
3	Parcialmente De Acuerdo	
2	En Desacuerdo	
1	Totalmente en Desacuerdo	

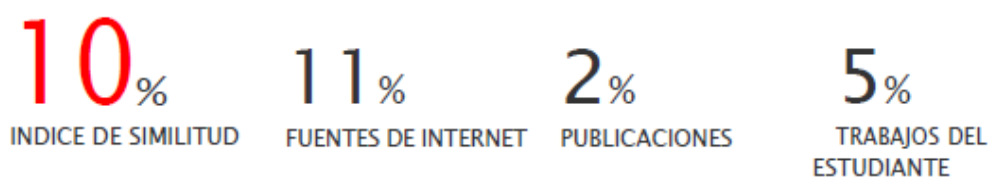
18. ¿Se siente escuchado y sus opiniones son tomadas en cuenta en las actividades y decisiones de la empresa?

- Si me siento escuchado y se toman en cuenta mis opiniones.
- No me siento escuchado y no se toman en cuenta mis opiniones.
- El Jefe/líder toma las decisiones sin la consulta o ayuda de los colaboradores.
- Todos en mi área colaboramos para tomar las decisiones de manera conjunta.
- Mi Jefe/líder considera las opiniones individuales de todos los colaboradores sin distinciones.

**¡Muchas Gracias por su participación!**

# MULTICULTURALIDAD: EFECTO DEL LIDERAZGO MULTICULTURAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL EN PERÚ

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<a href="http://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
<b>2</b>	<a href="http://repository.unimilitar.edu.co">repository.unimilitar.edu.co</a> Fuente de Internet	1%
<b>3</b>	<a href="http://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
<b>4</b>	<a href="http://repositorio.uap.edu.pe">repositorio.uap.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1%
<b>5</b>	<a href="http://repositorio.utdt.edu">repositorio.utdt.edu</a> Fuente de Internet	< 1%
<b>6</b>	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	< 1%
<b>7</b>	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1%
<b>8</b>	<a href="http://vdocuments.mx">vdocuments.mx</a> Fuente de Internet	< 1%

9	<a href="http://www.emprendepyme.net">www.emprendepyme.net</a> Fuente de Internet	< 1 %
10	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
11	<a href="http://ri.ues.edu.sv">ri.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	< 1 %
12	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
13	<a href="http://api.eoi.es">api.eoi.es</a> Fuente de Internet	< 1 %
14	<a href="http://link.springer.com">link.springer.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
15	<a href="http://llibrary.co">llibrary.co</a> Fuente de Internet	< 1 %
16	<a href="http://repository.uamerica.edu.co">repository.uamerica.edu.co</a> Fuente de Internet	< 1 %
17	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	< 1 %
18	Submitted to Universidad Autónoma Metropolitana–Xochimilco Trabajo del estudiante	< 1 %
19	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
20	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a>	

	Fuente de Internet	< 1 %
21	<a href="http://repositoriotec.tec.ac.cr">repositoriotec.tec.ac.cr</a> Fuente de Internet	< 1 %
22	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
23	<a href="http://vibdoc.com">vibdoc.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
24	<a href="http://scielo.iics.una.py">scielo.iics.una.py</a> Fuente de Internet	< 1 %
25	<a href="http://www.economiahoy.mx">www.economiahoy.mx</a> Fuente de Internet	< 1 %
26	<a href="http://www.elsevier.es">www.elsevier.es</a> Fuente de Internet	< 1 %
27	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	< 1 %
28	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	< 1 %
29	Submitted to Universidad Sergio Arboleda Trabajo del estudiante	< 1 %
30	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a> Fuente de Internet	< 1 %
31	<a href="http://www.riuc.bc.uc.edu.ve">www.riuc.bc.uc.edu.ve</a> Fuente de Internet	< 1 %

32	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja	< 1 %
	Trabajo del estudiante	
33	Submitted to Fundacion Universitaria Konrad Lorenz	< 1 %
	Trabajo del estudiante	
34	documentop.com	< 1 %
	Fuente de Internet	
35	repositorio.utp.edu.co	< 1 %
	Fuente de Internet	
36	moam.info	< 1 %
	Fuente de Internet	
37	repositorio.ucsp.edu.pe	< 1 %
	Fuente de Internet	
38	epdf.pub	< 1 %
	Fuente de Internet	
39	imearana.files.wordpress.com	< 1 %
	Fuente de Internet	
40	www.compromisorse.com	< 1 %
	Fuente de Internet	
41	core.ac.uk	< 1 %
	Fuente de Internet	
42	repositorio.unsaac.edu.pe	< 1 %
	Fuente de Internet	

43	<a href="http://ruja.ujaen.es">ruja.ujaen.es</a> Fuente de Internet	< 1 %
44	<a href="http://aculco.org">aculco.org</a> Fuente de Internet	< 1 %
45	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	< 1 %
46	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
47	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	< 1 %
48	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
49	<a href="http://www.scielo.org.co">www.scielo.org.co</a> Fuente de Internet	< 1 %
50	<a href="http://blogs.konradlorenz.edu.co">blogs.konradlorenz.edu.co</a> Fuente de Internet	< 1 %
51	<a href="http://repositorio.unan.edu.ni">repositorio.unan.edu.ni</a> Fuente de Internet	< 1 %
52	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	< 1 %
53	<a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	< 1 %
54	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	< 1 %

55	eprints.ucm.es Fuente de Internet	< 1 %
56	revistas.upel.edu.ve Fuente de Internet	< 1 %
57	www.scielo.org.bo Fuente de Internet	< 1 %
58	www.palgraveconnect.com Fuente de Internet	< 1 %

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 15 words

WVIA ETRIN