



Universidad de Deusto

Doctorado en Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico

Factores que influyen en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales

Tesis doctoral

presentada por

Laura Esmeralda Guzmán Rodríguez

Donostia-San Sebastián, 2017

Agradecimientos especiales

A mis directoras de tesis, las Doctoras Amaia Arizkuren Eleta y María del Mar Bornay Barrachina, por creer en mí y en este proyecto, por su apoyo incondicional y su asesoría invaluable a lo largo de todo este camino. ¡Gracias! ¡Gracias! ¡Gracias!

A José Javier Pardo, por su gran apoyo y consejos en todo momento desde mi llegada a Deusto. ¡Mil gracias por todo padre!

Agradecimientos

A Dios, siempre mi guía, mi camino, mi luz, mi fortaleza.

A mi hija de quien aprendo cada día algo nuevo y alegra mi vida de una manera indescriptible.

A mi esposo, tu amor y comprensión a lo largo de todo este camino. Te amo.

A mis padres, quienes siempre me han amado y apoyado incondicionalmente, por más locura que esto implicara. Gracias por enseñarme que con esfuerzo y constancia, todo es posible. A Lore, Luce, Pepe, Gerardo, Eric, Sofi, Chivita, Yola, Meche, Lula, Juan Manuel gracias por sus oraciones y palabras de aliento.

A mis amigos de México: Myrna, Ise, Alinna, Jesús, Vane, gracias por animarme siempre y estar disponibles sin importar la hora ni la distancia. A Tere del Castillo y Carlos Romero, a quienes debo que hayan sembrado en mí la semilla de iniciar esta aventura increíble del doctorado. A Gabriel, Dany y Edgar, porque gracias a ustedes descubrí mi fascinación por el estudio de la multiculturalidad y la internacionalización.

A la Dra. Guadalupe Ochoa, siempre mi amiga, siempre mi consciencia. Gracias por tu amistad y por tus enseñanzas de vida. A mi dama querida y mujer ejemplar, la Maestra María del Carmen González, quien me sonrío desde el cielo.

A mis amigos de Deusto: Eduardo, Meysam, Juma y Lorea con quienes pasé muchas horas compartiendo y aprendiendo. Maite y Ainara de la biblioteca, por su amistad y ayuda en todo momento. A mis amigas de la cafetería: Mari Carmen, Maite, Amaia, Koro, Idoia y Ali, quienes siempre tuvieron una sonrisa para mí y un café king size. A Iván de sistemas, gracias por tu excelente asesoramiento y disposición para ayudar.

A José Ángel, por su excelente asesoría en este proyecto y sobre todo por su paciencia. Mil gracias.

A Ainhoa, Dani y Josune, quienes desde el primer momento, me abrieron las puertas de su casa y de su corazón. Gracias Doctora por tu amistad y cariño.

A Rosa, Dayanni, Miriam, Marijose y la hermana Moni del Colegio Eucarístico San José, mil gracias por sus oraciones y por sus consejos siempre presentes.

A Teresa Martin, porque me has enseñado que no se requiere una vida para encontrar una verdadera amistad. Gracias por tu apoyo en los momentos más difíciles. Nunca te olvidaré.

Índice

Capítulo 1: Introducción, revisión de literatura y metodología en común	21
1. Introducción y justificación del tema.....	21
1.1. Equipos multiculturales	21
1.2. Desempeño general del equipo multicultural	23
1.3. Innovación del equipo multicultural	29
1.4. Número de nacionalidades	34
1.5. Etapa del proyecto.....	35
1.6. Género.....	37
1.7. Apoyo organizativo.....	38
2. Modelo Empírico General.....	40
3. Metodología de la investigación	42
3.1. Tipo de investigación.....	42
3.2. Población.....	42
3.3. Muestra	42
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de información	46
3.5. Diseño del instrumento de medida.....	49
3.6. Fiabilidad y validez de las escalas de medida.....	54
3.7. Estrategia de análisis.....	61

Capítulo 2 : Las características individuales de los miembros de los equipos multiculturales y su influencia en el desempeño general de los mismos: análisis del liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo65

1. Introducción	65
1.1. Liderazgo transformacional	68
1.2. Experiencia previa internacional.....	76
1.3. Sensibilidad cultural.....	82
1.4. Adaptación al equipo	89
2. Modelo empírico del primer estudio.....	94
3. Método	95
3.1. Muestra	96
3.2. Medición de las variables.....	96
3.3. Validez y fiabilidad.....	100
4. Resultados	100
5 .Discusión.....	106
6. Limitaciones y futuras líneas de investigación	114
7. Conclusiones	115

Capítulo 3: Los factores de equipo y su influencia en el desempeño de los equipos multiculturales: análisis sobre la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo y la confianza 119

1. Introducción	119
1.1 Orientación cultural	121

1.2. Cohesión en el equipo.....	130
1.3. Comunicación efectiva.....	135
1.4. Conflicto afectivo.....	142
1. 5. Confianza	147
2. Modelo empírico del segundo estudio	155
3. Método	157
3.1. Muestra	157
3.2. Medición de las variables.....	158
4. Resultados	163
5. Discusión.....	170
6. Limitaciones y futuras líneas de investigación	176
7. Conclusiones	177
Capítulo 4: La influencia del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto afectivo en la innovación de los equipos multiculturales	179
1. Introducción	181
1.1. Liderazgo transformacional	183
1.2. Orientación cultural	190
1.3. Conflicto afectivo.....	195
1.4. El apoyo organizativo y su efecto moderador en la relación de liderazgo transformacional y la innovación del equipo	200
2. Modelo empírico del tercer estudio	202

3. Método	203
3.1. Muestra	204
3.2. Medición de las variables.....	205
3.3. Validez y fiabilidad.....	208
4. Resultados	208
5. Discusión.....	216
6. Limitaciones y futuras líneas de investigación	222
7. Conclusiones	223
Capítulo 5: Conclusiones generales.....	227
1. Introducción	227
2. Conclusiones de los estudios empíricos.....	228
3. Contribuciones teóricas y prácticas de la tesis doctoral.....	231
4. Limitaciones y futuras líneas de investigación	237
5. Conclusiones generales.....	239
Capítulo 6: Bibliografía.....	241
Capítulo 7: Anexos.....	271
Anexo I.....	273
Anexo II.....	294

Índice de Tablas

Tabla 1. Indicadores y límites de aceptación para los indicadores del modelo de ajuste de medida.....	57
Tabla 2: Dimensiones del liderazgo transformacional.....	97
Tabla 3. ANOVA integrantes y líderes de equipo	102
Tabla 4: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales.....	103
Tabla 5: Resumen de hipótesis	104
Tabla 6: ANOVA líderes-integrantes	158
Tabla 7: Ítems escala orientación cultural.....	159
Tabla 8: Estadísticos descriptivos y correlaciones.....	165
Tabla 9: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales.....	166
Tabla 10: Resumen de hipótesis	167
Tabla 11: Correlaciones y estadísticos descriptivos	209
Tabla 12: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales (H1).....	210
Tabla 13: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales (H2).....	211
Tabla 14: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales (H3).....	211
Tabla 15: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales (H4).....	212
Tabla 16: Resumen de hipótesis	214
Tabla 17: Medición de percepción de estilo transformacional del líder.....	273
Tabla 18: Fiabilidad de las sub-escalas de Liderazgo transformacional.....	274
Tabla 19: Indicadores para el modelo de medida: Liderazgo Transformacional.....	274
Tabla 20: VALORES DE ANÁLISIS EXPLORATORIO. Liderazgo Transformacional. ...	275
Tabla 21: Escala liderazgo transformacional.....	275
Tabla 22: Correlaciones bivariadas de factores	276

Tabla 23: Ítemes escalas sensibilidad cultural, adaptación y apoyo organizativo.....	277
Tabla 24: Análisis factorial exploratorio de las variables.....	278
Tabla 25: Indicadores para el modelo de medida de las tres variables conjuntas.....	278
Tabla 26: Escala para el modelo de tres variables conjuntas.....	279
Tabla 27: Correlaciones bivariadas de variables	279
Tabla 28: Ítemes de la escala desempeño del equipo	280
Tabla 29: Análisis Factorial exploratorio de desempeño de equipo	280
Tabla 30: Ítemes innovación del equipo	281
Tabla 31: Análisis Factorial exploratorio de innovación.....	281
Tabla 32: Indicadores para el modelo de medida de las tres variables conjuntas.....	281
Tabla 33: Cargas factoriales y valores de fiabilidad de desempeño e innovación.....	282
Tabla 34: Ítemes de orientación cultural.....	282
Tabla 35: Fiabilidad de las sub-escalas de orientación cultural.....	284
Tabla 36: Indicadores para el modelo de medida de orientación cultural	284
Tabla 37: VALORES DE ANÁLISIS EXPLORATORIO. Orientación cultural.....	285
Tabla 38: Escala orientación cultural.....	286
Tabla 39: Correlaciones bivariadas de factores	286
Tabla 40: Ítemes escala de confianza.....	287
Tabla 41: Análisis Factorial exploratorio	287
Tabla 42: Indicadores para el modelo de medida	287
Tabla 43: Cargas factoriales y valores alcanzados de fiabilidad	288
Tabla 44: Ítemes escala de cohesión.....	288
Tabla 45: Análisis Factorial exploratorio	289
Tabla 46: Indicadores para el modelo de medida	289
Tabla 47: Cargas factoriales y valores alcanzados de fiabilidad	289

Tabla 48: Ítemes de comunicación efectiva.....	290
Tabla 49: Análisis Factorial exploratorio comunicación efectiva	290
Tabla 50: Indicadores para el modelo de medida	290
Tabla 51: Cargas factoriales y valores alcanzados de fiabilidad	291
Tabla 52: Ítemes de conflicto afectivo.....	291
Tabla 53: Análisis factorial exploratorio de conflicto afectivo	292
Tabla 54: Análisis factorial exploratorio de conflicto afectivo	292
Tabla 55: Cargas factoriales y valores alcanzados de fiabilidad	292
Tabla 56: ANOVA de todas las variables.....	293

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo empírico general.....	41
Figura 2: Modelo empírico del primer estudio	94
Figura 3: Modelo empírico del segundo estudio.....	156
Figura 4: Modelo empírico del tercer estudio.....	202
Figura 5: Efecto moderador del apoyo organizativo en la relación estimulación intelectual - innovación del equipo	213

Factores que influyen en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales en empresas internacionalizadas

Resumen

Contexto: Resultados de estudios previos recopilados de la literatura más relevante en la materia establecen que los equipos multiculturales son grupos de trabajo integrados por personas de dos o más nacionalidades (Burner, Cunningham y Hattar, 1990) que cumplen funciones y responsabilidades de naturaleza internacional (Marquardt y Horvath, 2004) y son señalados como una estrategia clave para incrementar la productividad de las empresas de cara a cumplir los retos que presenta un ambiente competitivo globalizado (Cheng, Chua, Morris, y Lee, 2012). Por tal motivo, es fundamental analizar cómo lograr que éste tipo de equipos tengan un mejor desempeño para determinar a su vez el impacto que aportan en el logro de los objetivos organizativos. Al respecto, una gran variedad de investigaciones han estudiado el desempeño y la innovación de los equipos multiculturales, las cuales, son presentadas posteriormente en este apartado. No obstante, es importante destacar la gran carencia de estudios científicos que analicen en particular las características de los miembros (Bouncken et al. 2016; Goodwin et al., 2011; Nielsen, 2010) y los factores de equipo (Bell, 2007; Rico et al., 2011) dentro del mismo modelo y que, de alguna manera, influyen para que el equipo alcance los resultados esperados. Asimismo, la necesidad de identificar las diferencias entre las percepciones de los líderes y de los integrantes debido a que pueden afectar el desempeño (Bashshur et al., 2011; Gibson, Cooper, y Conger, 2009).

Objetivo: La presente tesis doctoral contribuye a reducir la brecha mencionada en la literatura teniendo como propósito principal analizar la influencia de las características individuales de los líderes y de los integrantes (el liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y adaptación) y los factores de equipo (la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo y la

confianza) en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales. Para llevar a cabo la consecución del objetivo mencionado, este documento recoge tres estudios principales que soportan el modelo empírico general:

1. Las características individuales de los miembros de los equipos multiculturales y su influencia en el desempeño general de los mismos: análisis del liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo.

2. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño de los equipos multiculturales: análisis sobre la diversidad cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo y la confianza.

3. La influencia del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto afectivo en la innovación de los equipos multiculturales.

Cada estudio mencionado presenta la revisión de la literatura relevante en la materia, el modelo propuesto, seguido de los resultados, la discusión, y las aportaciones teóricas y prácticas respectivamente.

Método: La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo y transversal debido a que la medición se lleva a cabo en un momento puntual. Las dos muestras utilizadas en el primero y segundo estudio se componen de 111 líderes y 304 integrantes de equipos multiculturales de empresas internacionalizadas. En estos estudios, el análisis es realizado tomando en consideración dos perspectivas: de los líderes y de los integrantes. En el tercer estudio, a diferencia de los dos primeros, es empleada la muestra conjunta de líderes e integrantes.

Aportación: Los resultados obtenidos sirven de utilidad al ámbito empresarial para establecer políticas de Recursos Humanos que permitan identificar los criterios individuales y

de equipo que se deben tener en cuenta para una correcta selección y formación de los miembros de los equipos multiculturales y asegurar un desempeño general e innovación exitosos. Asimismo señala diferencias importantes entre las percepciones de los líderes y de los integrantes respecto a los mismos factores que influyen en el desempeño. Por lo tanto, la presente tesis doctoral contribuye significativamente al ámbito de la Gestión Internacional de Recursos Humanos pues proporciona un mejor entendimiento sobre el funcionamiento de los equipos multiculturales y su desempeño e innovación lo que permitirá al entramado empresarial enfrentarse más competitivamente a una necesidad creciente de internacionalización.

Estructura de la tesis: El presente documento se estructura de la siguiente manera. El capítulo uno comprende la información común de los tres estudios, esto es, la introducción de la tesis doctoral, la revisión de la literatura y la metodología de las variables dependientes del modelo empírico general que son el desempeño general del equipo (primero y segundo estudio) y la innovación del equipo (tercer estudio). El número de nacionalidades en el equipo, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo son considerados como variables de control en los tres modelos empíricos.

El capítulo dos recoge el primer estudio que corresponde al análisis de las características individuales que son el liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación y su relación con el desempeño general del equipo, desde la perspectiva de los integrantes y de los líderes.

El capítulo tres recoge el segundo estudio que corresponde al análisis de los factores de equipo que son la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo y la confianza y su relación con el desempeño general del equipo multicultural, desde la perspectiva de los integrantes y de los líderes.

El capítulo cuatro recoge el tercer estudio que corresponde al análisis del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto afectivo y su relación con la innovación del equipo multicultural. En este estudio se incluye el efecto moderador del apoyo organizativo sobre la relación liderazgo transformacional – innovación del equipo multicultural.

El capítulo cinco sustenta la discusión y las conclusiones generales obtenidas tras la elaboración del escrito.

Finalmente, en el capítulo seis y siete presentan las referencias utilizadas y los anexos donde se incluye el cuestionario empleado para la elaboración de los diferentes estudios empíricos.

Capítulo 1

Introducción, revisión de literatura y metodología en común

Introducción del capítulo

Este capítulo recoge la revisión de la literatura común a los tres estudios que comprenden esta tesis doctoral y que corresponde a las variables dependientes del modelo empírico general propuesto que son el desempeño general y la innovación del equipo multicultural; y las variables de control que son el número de nacionalidades en el equipo, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo. Posteriormente se presenta el modelo empírico general propuesto, para finalmente concluir con el apartado común de la metodología de la investigación que abarca el tipo de investigación, la descripción de la población y muestra, las técnicas de recolección de la información utilizadas, el diseño del instrumento de medida y la medición de las variables mencionadas. La información correspondiente a las variables independientes que son las características individuales y los factores de equipo será expuesta en cada estudio empírico por separado.

Introducción, revisión de literatura y metodología en común

1. Introducción y justificación del tema

1.1. Equipos multiculturales

Un ambiente competitivo globalizado y la continua internacionalización de los negocios han llevado a las firmas a emplear una creciente fuerza laboral de diferentes perfiles nacionales tomando el camino de la diversidad cultural y dando origen así a los equipos multiculturales (Davison, 1994).

Existe una variada nomenclatura sobre los equipos multiculturales pues se les conoce como equipos globales (Binder, 2007; Ranf, 2010), grupos heterogéneos culturalmente (Cheng et al., 2007; Cooke y Gorman, 2007), equipos internacionales (Cheng, Chua, Morris, y Lee, 2012) y equipos transnacionales (Kaczmarek y Ruigrok, 2013; Snow, Davinson, Snell, y Hambrick, 1996), entre otros.

Una gran variedad de autores concuerdan en que los equipos multiculturales son grupos de personas de diferentes nacionalidades y culturas organizacionales que aportan una mezcla de experiencias, habilidades y conocimientos enriquecedores para el equipo (Adler, 2002; Barkema y Shvyrkov, 2007; Binder, 2007; Govindarajan y Gupta, 2001; Haas, 2006; Matveev y Milter, 2004; Ranf, 2010). Otros enfatizan que están formados por miembros de diferentes valores culturales y que utilizan estilos de comunicación diferentes entre sí (Winkler y Bouncken, 2011). Por ejemplo, Marquardt y Horvath (2004) señalan que un equipo multicultural es aquél que está integrado por personas de diferentes culturas con la particularidad de cumplir con tareas de naturaleza internacional. Otros autores como Burner,

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

Cunningham y Hattar (1990) asumen que para que un equipo sea considerado multicultural, debe estar formado por al menos dos nacionalidades. Y, otros, como Adler (2002), toman la pauta de tres culturas nacionales presentes en el equipo como mínimo para ser considerado multicultural.

Por su parte, Chen et al. (2012) se refieren a grupos integrados por personas que poseen un conocimiento y experiencia respecto a un mercado específico con la capacidad de hacer frente a los retos de la globalización a través de la conexión entre diferentes culturas. Consistente con lo anterior, se encuentran Nam, Lyons, Hwang y Kim (2009), quienes señalan que estos equipos están formados por individuos cuyo perfil se fundamenta en sistemas de valores originados en su país de origen. A su vez, Haas (2006) los llama equipos transnacionales y menciona que éstos están formados por dos tipos: 1) personas con un perfil global, que son individuos que tienen experiencia internacional y, 2) individuos con un perfil local que poseen conocimientos sobre la cultura local, las redes de distribución, las leyes gubernamentales y el mercado local, entre otros.

Una gran parte de la literatura analizada muestra la importancia del estudio de los equipos multiculturales y su impacto en el desempeño. Por lo tanto, para fines de esta tesis doctoral, un equipo multicultural es definido como el grupo de trabajo integrado por personas de diferentes nacionalidades que, gracias a sus valores y actitudes, aportan una mezcla de conocimientos y habilidades enriquecedoras para el equipo (Adler, 2002; Barkema y Shvyrkov, 2007; Binder, 2007; Govindarajan y Gupta, 2001; Haas, 2006; Matveev y Milter, 2004; Ranf, 2010). Y deberá haber al menos dos o más nacionalidades presentes en el equipo para que sea considerado multicultural (Burner et al., 1990).

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

En los apartados posteriores se presenta la literatura relevante en la materia que establece la importancia del estudio de los equipos multiculturales y su influencia en el desempeño y en la innovación como una estrategia clave para las empresas que se desenvuelven en un mundo de negocios globalizado (Bounken et al., 2016) en línea con el llamado de Goodwin et al. (2011) y Nielsen (2010) sobre la necesidad de realizar más investigaciones al respecto). Por lo tanto, como se ha mencionado anteriormente, el propósito principal de la presente tesis doctoral es aportar conocimiento de utilidad para reducir esta brecha por medio de un análisis más profundo y detallado dos grupos de factores que son las características individuales (liderazgo transformacional, experiencia previa internacional, sensibilidad cultural y adaptación al equipo de los miembros) y los factores de equipo (orientación cultural, comunicación efectiva, conflicto afectivo y confianza) y su influencia en el desempeño y en la innovación de los equipos multiculturales de empresas internacionalizadas. Asimismo, es importante señalar que trabajos previos establecen que la percepción de los líderes puede diferir de la percepción de los integrantes (Bashshur et al., 2011; Gibson, Cooper, y Conger, 2009; Marks, Mathieu, y Zaccaro, 2001; McKay, Avery, y Morris, 2009) en aspectos relacionados con el desempeño así como también la necesidad de identificar esas diferencias (Chen, Aryee, y Lee, 2005; Rhoades y Eisenberger, 2002), por tal motivo, los análisis realizados en dos de los tres estudios que componen esta tesis doctoral, toman en consideración ambas perspectivas por separado, lo cual es reflejado en las hipótesis.

1.2. Desempeño general del equipo multicultural

Como ya se ha mencionado anteriormente, los equipos multiculturales son considerados como una estrategia utilizada cada día más por las empresas para abrirse paso ante la globalización (Janssens y Brett, 2006). Por tal motivo, existe una gran variedad de

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

autores que han trabajado en el estudio de su desempeño (Barlett y Ghosal, 1989; Chua, Morris, y Mor, 2012; Gupta y Govindarajan, 2002; Puck, Rygl, y Kittler, 2006; Sudhakar, Farooq, y Patnaik, 2011; Williams y McGuire, 2010).

Existen diversas opiniones respecto a los factores que se deben tomar en cuenta para considerar que el desempeño alcanzado por el equipo es exitoso. Por ejemplo, los estudios desarrollados por Glew (2009) y McLeod, Lobel y Cox (1996), establecen que un desempeño exitoso del equipo se lleva a cabo cuando éste logra los objetivos establecidos. Por su parte, Sawyer (2001) y Sudhakar et al. (2011), señalan que la evaluación realizada por los accionistas sobre la habilidad para trabajar en equipo, la calidad y el grado de satisfacción del producto deben tomarse en cuenta ya que la consideran una medida objetiva. Mientras que Ramasubbu y Balan (2007) determinan el desempeño del equipo tomando como base las horas-persona que toma el producto en ser elaborado, desde su planificación y diseño hasta su etapa final así como también el número de defectos reportados por el cliente durante un periodo específico de prueba.

Otros estudios señalan indicadores como la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo (Bornay-Barrachina, 2012; Pearsall, Ellis, y Bell 2010; Shelley, Yammarino, Atwater, y Spangler, 2003), el grado de aceptación de la toma de decisiones en forma grupal (Janssen, De Vliert, y Veenstra, 1999), la reputación en el trabajo, la eficiencia en las operaciones del equipo y el desempeño general (Foo, 2011).

Por otro lado, un considerable número de investigaciones establecen que el equipo debe atravesar determinadas etapas para alcanzar un desempeño efectivo, por ejemplo, el estudio llevado a cabo por Marks, Mathieu y Zaccaro (2001), establece que el desempeño puede dividirse en tres ciclos temporales de actividades donde cada uno de ellos se

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

caracteriza por el cumplimiento de una meta: la fase de transición (inicio del proyecto), la fase de acción (implementación del proyecto) y la fase interpersonal (establecimiento de las relaciones interpersonales).

Otro modelo es el de insumo-proceso-resultado, llamado IPO “*Input-Process-Output*” (Guzzo y Shea, 1992), que considera como insumos a los conocimientos, las actitudes y los comportamientos; y considera como procesos a la tecnología y las políticas de Recursos Humanos, mostrando un impacto mayor cuando se trata de resultados grupales (Hackman, 1987; Gladstein, 1984; Marks, et al., 2001; McGrath, 1984). En contraste con esto, otros autores consideran que el modelo anterior carece de tomar en cuenta las situaciones de incertidumbre que pueden presentarse a lo largo del proyecto y la retroalimentación para los integrantes. Como una solución a lo anterior, Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt (2005), proponen en su modelo *IMOI (input-mediator-output-input)*, los elementos que faltan en el modelo *IPO* y además toman en cuenta incentivos individuales, grupales y una cultura organizacional orientadas al trabajo en equipo.

El CORE (construcción-operaciones-reconstrucción-relaciones exteriores) es otro modelo de evaluación del desempeño que estudia el desarrollo de los equipos a través del tiempo enfocándose en los procesos básicos de operación donde el desempeño es medido a través de la satisfacción de los clientes, las relaciones con los proveedores y que no sea sobrepasado el presupuesto establecido (McGrath, Arrow, y Berdahl, 2000; Rico, Alcover de la Vera, y Taberner, 2011).

El modelo *THEDA (Team Holistic Ecology Dynamic Activity)* de Cooke, Gorman, y Winner (2007) es utilizado con los equipos heterogéneos y emplea dos enfoques para evaluar el desempeño: en el enfoque llamado colectivo, el desempeño se basa en el cumplimiento de

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

los objetivos alcanzados por el equipo y en el segundo enfoque, llamado holístico, el desempeño es medido con el indicador del tiempo incluyendo una situación de dificultad donde se impulsa a los miembros a interactuar en grupo para solucionar el problema.

Similarmente a los modelos mencionados, otros estudios empíricos sobre equipos de trabajo, utilizan la evaluación de la calidad en el proceso de la toma de decisiones, la calidad del producto, el número de productos terminados y la efectividad del equipo como indicadores de un buen desempeño (De Dreu y Weingart, 2003), la satisfacción del cliente, el cumplimiento en tiempo y en presupuesto (Kirkman, Rosen, Tesluk, y Gibson, 2004) y el éxito comercial del producto (Kirkman y Shapiro, 2001; Lawer y Worley, 2006; West y Markiewicz, 2004).

Por otro lado, investigaciones posteriores consideran medidas más objetivas como los indicadores financieros tales como el rendimiento sobre la inversión (Jackson y Joshi, 2002, 2004; Martin, 2011) y la ganancia sobre las ventas (Martin, 2011). Por ejemplo, el estudio de Ishikawa (2012), muestra cuatro indicadores financieros utilizados anteriormente por Keller (2001): la calidad técnica, el índice de desempeño programado (que mide la eficiencia por medio de la comparación entre los resultados esperados y los resultados reales obtenidos), el coste del desempeño, el índice de desempeño general y el índice de capital del negocio.

Otros autores optan por evaluar el desempeño de forma individual tomando como base los registros oficiales de la empresa, esto es, los informes realizados por los gerentes y los supervisores directos (Woerkom y Reuver, 2013). Sin embargo, esta información no está disponible tan fácilmente debido a que, generalmente, las políticas de confidencialidad son muy estrictas. Por consiguiente, y para solucionar el problema de acceso a la información de

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

los registros organizacionales sobre el desempeño de los empleados, una gran variedad de autores apoyan la opción de medir el desempeño a través de los informes de autoevaluación, los cuales, siendo administrados adecuadamente, pueden ser una herramienta que proporciona información útil (Black y Porter, 1991; Mabe y West, 1982; Tjosvold, Law, y Sun, 2006). No obstante, es importante mencionar que otros autores como Meyer (1990) difieren al respecto pues considera que dichos informes son poco objetivos debido a que es el mismo empleado quien realiza la evaluación de su propio desempeño, lo cual, puede dar lugar a información sesgada.

Por otro lado, Rico et al. (2011), establecen que una adecuada evaluación del desempeño debe incluir indicadores internos como la retroalimentación por parte de los supervisores y la calidad del producto y también indicadores externos al equipo como la opinión de los clientes y los proveedores. Adicionalmente, señalan que el desempeño debe ser analizado a través del tiempo y tomar en consideración la satisfacción del integrante y su intención de permanecer en el equipo. De acuerdo a Hackman (2002), la evaluación debe abarcar tres niveles: organizacional, equipo e individual.

De la misma forma, y para asegurar la objetividad, otros autores consideran que es muy importante la evaluación realizada por el líder sobre la contribución significativa que cada integrante realiza para que el equipo logre las metas establecidas (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, y Rosen, 2007). Según Pearsall et al. (2010), esta evaluación permite detectar de forma individual a los integrantes que no contribuyeron en el logro de los resultados obtenidos, ya que esto puede pasar desapercibido cuando se realiza solamente la evaluación del equipo como un todo. No obstante, autores como Tjosvold et al. (2006), consideran que se deben tomar en cuenta tres tipos de evaluaciones: la evaluación del desempeño realizada

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

por el líder, la evaluación individual que hace el integrante sobre su propio desempeño (autoevaluación) y la evaluación general sobre el desempeño del equipo.

Por otro lado, trabajos previos de Di Stefano y Maznevski (2000) presentan un análisis sobre los equipos de alta calidad y las soluciones efectivas donde establecen tres clasificaciones de acuerdo al desempeño: 1) los equipos destructores, caracterizados por lograr un pobre o un bajo desempeño, por un alto grado de desconfianza entre los integrantes y carencia de disposición para compartir información y actitud agresiva. En este tipo de equipo, es el líder quien se encarga de tomar las decisiones sin consultar la opinión de los integrantes del equipo; 2) los equipos equilibradores, se caracterizan por mostrar un desempeño mediocre, es decir, llegan a lograr los objetivos establecidos pero en la mayoría de las ocasiones los resultados no son de la calidad esperada; y 3) los equipos creadores son aquellos que presentan un desempeño más allá de lo esperado, utilizan la comunicación para superar los conflictos y se esfuerzan por crear e implementar soluciones alternativas.

Woehr, Arciniega, y Poling (2013) señalan que se deben tomar en cuenta tres aspectos para evaluar el desempeño del equipo: 1) que el producto final logre o exceda las expectativas deseadas; 2) que el equipo experimente un proceso interno social de tal forma que fomente la intención de los integrantes de permanecer en el equipo a largo plazo; y 3) que la experiencia de los integrantes a través del trabajo en equipo sea beneficiosa y cumpla sus necesidades.

En su estudio sobre equipos altamente efectivos, Asproni (2004), resalta que éstos están formados por personas que poseen una claridad de roles y metas, son competentes, manejan una estructura orientada a los resultados y se sienten muy comprometidos y

motivados con el equipo. Adicionalmente, cuentan siempre con un apoyo continuo por parte de la organización y reciben una retroalimentación constructiva y oportuna.

Como se ha visto hasta ahora, existe una gran variedad de estudios sobre la evaluación del desempeño de los equipos multiculturales utilizando diversos criterios y mediciones. Por lo tanto, y siguiendo a la mayoría de los autores (Chen et al., 2007; Cooke y Gorman 2007; Glew 2009; McLeod, et al., 1996; Pinto y Slevin, 1988; Tjosvold et al., 2006; Woehr et al., 2013), en esta tesis doctoral se ha incluido el desempeño general del equipo como una de las variables dependientes y es definido como los resultados obtenidos cuando el equipo alcanza sus metas o las supera (Kirkman y Rosen, 1999; Kirkman et al., 2004) con la calidad y el tiempo requeridos (Kirkman y Shapiro, 2001; Lawer y Worley, 2006; West y Markiewicz, 2004; Pinto y Slevin, 1988).

1.3. Innovación del equipo multicultural

Estudios previos establecen que la innovación se presenta como una necesidad de las empresas para sobrevivir en un mundo de negocios globalizado (Rickard y Moger, 2006) y ser exitosas en un ambiente donde la competitividad es constante (Yasini, 2016), por tal motivo, la innovación ha sido objeto de análisis en múltiples estudios y en todos los niveles, esto es, en forma individual (Günter, Maznevski, Voigt, y Jonsen, 2010; De Jong y Hartog, 2010; Williams y McGuire, 2010), grupal (Bouncken, Brem y Kraus, 2016; Wit, Greer, y Jehn, 2012; Yasini, 2016); y organizativo (Amabile, 1998; Díaz-Fernández, Bornay-Barrachina, y López-Cabrales, 2013; Qian et al., 2012; Xie, Wu y Zeng, 2016) y su importancia es establecida en todos ellos los cuales son mencionados a continuación. Por ejemplo, de acuerdo a Rousseau, Aubé y Tremblay (2012), “en un contexto competitivo global, la innovación es un elemento clave para aquéllas empresas que buscan generar una

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

ventaja competitiva” (p.348). Asimismo, Barkema y Shvyrkov (2007); consideran que los equipos multiculturales representan una estrategia esencial para la obtención de ganancias equivalentes en innovación y en productividad (Williams y McGuire, 2010), lo cual es de gran valor para las empresas.

De acuerdo a autores como Burt (2004) y Perry-Smith (2006), la creatividad es un proceso social que genera un intercambio de conocimientos e ideas novedosas siendo éste el punto de partida para la innovación. En otras palabras, la innovación es la implementación de las ideas creativas (Amabile, 1996; Gurteen, 1998; Williams y McGuire, 2010) de forma exitosa (Amabile, 2006) e implica el mejoramiento de una tarea, de una organización o de una sociedad (West y Farr, 1989). Otros estudios señalan que, previo al proceso creativo, se requiere de una actitud innovadora definida como “el comportamiento que pretende fomentar la producción de ideas nuevas, servicios, procesos y procedimientos” (Farr y Ford, 1990, p.23) en una etapa inicial o previa (De Jong y Hartog, 2010).

Estudios de Garcia y Calantone (2002) denominan “innovatividad” a “la medición del potencial discontinuo que un producto o servicio genera en un proceso tecnológico” (p.113). Bouncken et al. (2016) por su parte, definen innovatividad como “la combinación de creatividad y la implementación de ideas (innovación) pues consideran que la innovación no es posible sin la creatividad” (P.4).

En línea con lo anterior, se encuentran Tushman y O'Reilly (1997), quienes se refieren a la innovación como el desarrollo e implementación de nuevas soluciones en los productos, las tecnologías y los procesos lo cual genera una ventaja competitiva para las empresas. Más específicamente, ellos identifican tres tipos de innovación: 1) la innovación incremental, que es aquella que involucra un incremento o mejoramiento de la tecnología

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

existente; 2) la innovación arquitectónica, aquella que consiste en darle un nuevo uso a la tecnología existente; y, finalmente, 3) la innovación discontinua, que involucra el desarrollo de una nueva tecnología. West (2002) señala que la innovación es un proceso colaborativo en continuo cambio debido a que está basado en el desarrollo de nuevos enfoques.

Estudios recientes utilizan el término de desempeño innovador o resultados innovadores para referirse a la acción de introducir nuevos productos, servicios, oportunidades de mercado y procesos (Keasey, 2012) con la particularidad de que debe generar un beneficio económico (Chen, Tang, Jin, Xie, y Li, 2014).

Por otro lado, hay estudios que se refieren a la innovación como un proceso o conjunto de varias dimensiones. Por ejemplo, Cooper y Kleinschmidt (1994), consideran que un proceso de producción innovador representa una ventaja competitiva para la empresa y en general se compone de cuatro etapas: identificación, iniciación, implementación y estabilización. Ellos adaptan este modelo a los equipos multiculturales, por ejemplo, en la etapa de identificación, los integrantes deben tener una visión clara de los objetivos del equipo; en la segunda etapa, deben proponer y proponer nuevas ideas y enfoques creativos, analizar cada uno de ellos y descartar las opciones menos viables; la tercera etapa consiste en aplicar los resultados del paso al anterior a un producto. Y por último, el equipo debe reflexionar sobre el resultado final obtenido y recibir la retroalimentación correspondiente por parte del supervisor (Anderson y West 1996). Similarmente, Von Braun (1997) establece que la innovación se lleva a cabo en cuatro etapas: la generación de conocimiento, uso de la tecnología, desarrollo experimental y resultado de la innovación. Mientras que Williams y McGuire (2010), por su parte, conceptualizan la innovación en un proceso de dimensiones: a) la creatividad económica, que es medida tomando en consideración el número de patentes, las

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

publicaciones y la inversión en investigación y desarrollo anuales y b) la implementación innovadora, que es medida en base al índice de emprendimiento, número de licencias y el valor de marca.

Por otro lado, Yasini (2016) afirma que “un proceso innovador es aquél que se basa en un conocimiento y en un aprendizaje individual que puede ser enriquecido por conocimiento nuevo y, además, involucra la creatividad, inteligencia y un aprendizaje colaborativo” (p.169).

Respecto a la innovación relacionada con los equipos de trabajo, existen diversas opiniones sobre lo que hay que tomar en cuenta para considerar que un equipo hace innovación o innova. Por ejemplo, varios estudios cuantitativos recomiendan tomar en cuenta el número de patentes nuevas por año (Argote et al., 2003; Bornay-Barrachina 2013; Jaffe y Trajtenberg, 2002; Williams y Mcguire, 2010), el número de publicaciones científicas (Bornay-Barrachina 2013; Schulze, Stade y Netzel, 2014; Williams y Mcguire, 2010), el número de productos nuevos (Bornay-Barrachina 2013), el coste en investigación y desarrollo (De Dreu y Weingart, 2003; Williams y Mcguire, 2010), el número de proyectos novedosos (Schulze et al.,2014); y la calidad en la solución de problemas (Schulze et al.,2014), entre otros. Para autores como Günter, Maznevski, Voigt y Jonsen (2010), un desempeño adecuado del equipo debe incluir siempre resultados innovadores. Ellos realizan la medición de la innovación y la creatividad de acuerdo a las ideas novedosas originadas por el equipo (MacLeod et al., 1996) incluyendo además, la habilidad para solucionar problemas en forma creativa (Rodríguez, 1998). Similarmente, otros autores, utilizan la innovación del portafolio de productos para medir los resultados innovadores del equipo (Calantone et., al 2006; García y Calantone 2001). Al respecto, Chen et al.(2014); Atuahene-Gima y Ko

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

(2001), consideran que un producto es innovador cuando genera beneficios económicos para los accionistas a través de un valor de mercado objetivo, el retorno de ventas esperado y otros indicadores que miden el beneficio económico. A su vez, Qian et al. (2012), en su estudio de equipos gerenciales, miden la innovación organizacional considerando el número de procesos relacionados con el desarrollo y la mejora de nuevos productos al año. Por su parte, Calantone y Rubera (2011), utilizan la evaluación de la empresa sobre los nuevos productos en comparación con los productos de las empresas competidoras.

Por otro lado, estudios cualitativos toman en cuenta los modelos de auto-evaluación para determinar la innovación del equipo, como es el caso de Wit, Greer y Jehn (2012), que en su estudio sobre equipos de trabajo, basados en trabajos previos de Ancona y Caldwell, (1992) y Van Der Vegt (2005), incluyen el componente de la innovación y la productividad como parte del desempeño del equipo y lo denominan “desempeño aproximado” debido a que consideran aspectos cognitivos, motivacionales y afectivos, como por ejemplo, la confianza entre los integrantes.

Como se ha presentado, el grueso de la literatura establece la importancia de analizar la innovación de los equipos multiculturales debido a que son una estrategia utilizada cada día más por las empresas para generar innovación gracias a la combinación de perspectivas, conocimientos y capacidades que representan (Lisak, Erez, Sui, y Lee, 2016; Bouncken et al., 2016). En otras palabras, un equipo compuesto por miembros de diferentes culturas cuyos conocimientos, actitudes, valores y experiencias difieren unos de otros es generador de soluciones innovadoras en respuesta a los retos que exigen los ambientes de negocios globalizados (Barlett y Ghosal, 1989; Bornay-Barrachina, 2013; Chua et al., 2012; Gupta y

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

Govindarajan 2002; Puck et al., 2006; Stahl et al., 2010; Sudhakar et al., 2011; Williams y McGuire, 2010).

Por lo tanto, tomando en consideración lo anterior, en esta tesis doctoral, la innovación del equipo ha sido considerada como la segunda variable dependiente del modelo empírico general. Y, siguiendo los trabajos de Bornay-Barrachina (2012), la innovación del equipo es definida como “el conjunto de resultados producidos por el equipo multicultural que se caracterizan por ser nuevos y originales” (p.47).

Variables de control

Las variables de control empleadas en el análisis de los tres estudios que componen esta tesis doctoral son el número de nacionalidades en el equipo, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo.

1.4. Número de nacionalidades

Trabajos recientes de Kirkman, Shapiro, Lu y McGurrin (2016); Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen (2010), señalan que la nacionalidad captura en un rango más amplio los valores culturales de una persona y que puede ser determinada por el país de origen (Nielsen y Nielsen, 2011). Asimismo, estudios sobre alianzas internacionales señalan que el número de nacionalidades en el equipo está relacionado positivamente con el desempeño del equipo (Zoogah et al., 2011). Por su parte Mosakowvski y Earley (2000) encuentran un comportamiento curvilíneo entre ambas variables. Otros autores, como Dahlin et al., (2005) se refieren a la diversidad nacional como la cultura predominante y que está determinada por

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

la nacionalidad de los miembros del equipo. Ellos encuentran también una relación curvilínea entre ésta y el adecuado uso de la información que a su vez facilita la comunicación en el equipo y posteriormente su desempeño.

Debido a que los equipos multiculturales están formados por miembros de diferentes culturas, la presencia de varias nacionalidades representa un rasgo que caracteriza a este tipo de equipos. Y, haciendo referencia a las investigaciones mencionadas en este apartado que señalan la importancia de su estudio, el número de nacionalidades en el equipo es considerado como variable de control en el modelo empírico. Asimismo, en esta tesis doctoral, número de nacionalidades es determinado en función al país de origen del participante (Nielsen y Nielsen, 2011).

1.5. Etapa del proyecto

Estudios previos demuestran que la etapa del proyecto está relacionada con el desempeño del equipo (Nielsen y Nielsen, 2013) y la innovación del equipo (Hu y Randel, 2014). Joshi y Roh (2009) establecen que cuando la longevidad del equipo es mayor, la distribución de tareas y roles son más claras y definidas. Por lo tanto, la incertidumbre y los conflictos originados por las diferencias culturales en el equipo generalmente tienden a disminuir en las últimas etapas del proyecto, lo cual impacta en el desempeño (Bhopenbra, 2005). Similarmente, autores de investigaciones previas argumentan que las normas de interacción son asimiladas en el equipo conforme los miembros pasan tiempo trabajando juntos, disminuyen las fricciones, las diferencias de opiniones y los conflictos (Chatman y Flinn, 2001) creándose así una identidad común de equipo lo cual influye positivamente en su desempeño (Earley y Mosakowsvki, 2000). Por lo tanto, de acuerdo a Nielsen y Nielsen

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

(2012) es posible que los efectos negativos que puede tener la diversidad cultural en el desempeño de la firma disminuyan con el paso del tiempo.

El estudio longitudinal sobre el conflicto en equipos de Jehn y Mannix (2001), establece que el desempeño de los equipos es mejor cuando los niveles de ambos conflictos son bajos. Ellos argumentan que en la etapa temprana del proyecto, los integrantes tienden a experimentar niveles de conflicto bajo debido a que al principio se rigen por las normas y no existe aún la confianza para expresar desacuerdos, y, conforme pasa el tiempo, tienden a expresar las opiniones de una forma más abierta lo cual puede originar que los conflictos se incrementen, posteriormente, esto disminuye conforme se acerca la fecha de finalización gracias a que los integrantes tienen a desarrollar más vínculos, basados en una mejor comunicación, confianza y respeto. Por otro lado, Bouncker et al. (2016) indican que la orientación cultural, principalmente las diferencias entre distancias de poderes, masculinidad y evitación de la incertidumbre en el equipo tienden a desaparecer con el tiempo, esto sucede en los equipos donde el líder y los integrantes provienen de culturas con grados diferentes de distancia de poderes.

Varios son los autores que incluyen la etapa del proyecto como variable de control en sus investigaciones (Shin y Zhou, 2007). Por ejemplo, estudios sobre la transmisión del conocimiento y la innovación del equipo de Hu y Randel (2014) establecen que conforme pasa el tiempo, la diversidad de perspectivas tiende a disminuir lo que reduce el potencial para generar ideas novedosas. Y, similarmente, Stahl et al. (2010) señalan que la etapa del proyecto ejerce un efecto en la relación de la diversidad cultural y la creatividad en los equipos multiculturales, debido a que la creatividad reportada tiende a disminuir cuando la duración del proyecto es demasiado larga o con mayor longevidad.

De acuerdo a la mayoría de la literatura revisada, en esta tesis doctoral, la etapa del proyecto es considerada como la segunda variable de control en el modelo y es definida en función al tiempo que los miembros del equipo han estado trabajando juntos en el proyecto.

1.6. Género

Investigaciones previas argumentan que el género de los miembros del equipo está relacionado con el desempeño (Jackson y Joshi, 2004), la solución de problemas (Williams y O'Reilly, 1998), los resultados innovadores (Díaz-García, González-Moreno, y Sáez-Martínez, 2013; Eisenberg et al., 1990; Ostergaard, Timmermans y Kristinsson, 2011) y el desempeño organizacional (Kochan et al., 2003). Por ejemplo, y según el estudio llevado a cabo por Zoogah et al. (2011), las mujeres tienden a sobreponer los intereses en común a los intereses individuales y a preferir la coordinación y la planeación. Es decir, están orientadas al colectivismo, mientras que los hombres están más orientados al individualismo y a la competencia. En su estudio sobre equipos de trabajo, Jackson y Joshi (2004) argumentan que un equipo diverso en género puede tener más posibilidades de entender una mayor variedad de clientes gracias a que tienen las perspectivas de los hombres y las mujeres. Por su parte, Ostergaard, Timmermans y Kristinsson (2011), argumentan que las empresas con un número similar de hombres y mujeres tienden a innovar más que aquellas firmas que tienen una planilla laboral concentrada en uno de los dos géneros. Lo anterior es soportado por Díaz-García et al. (2013) que sugieren que la variedad de género impulsa a los equipos enfocados en investigación y desarrollo a innovar en forma radical. Contrario a lo anterior, otros estudios sostienen que la variedad de género afecta negativamente, en particular cuando se trata de equipos innovadores (Jehn y Bezrukova 2004; Lee y Farh, 2004; Somech, 2006).

Por lo tanto, de acuerdo a la literatura analizada, y siguiendo investigaciones recientes sobre alianzas estratégicas de equipos de Guenter et al. (2010), donde se recomienda emplear el género como la tercera variable de control, en esta tesis doctoral, ha sido considerada con dicha función.

1.7. Apoyo organizativo

Como se expondrá a continuación, el apoyo organizativo ha sido relacionado con el desempeño y con la innovación del equipo en numerosas ocasiones. Asimismo, su definición es establecida como el esfuerzo que la administración de la empresa proporciona a sus empleados otorgándoles un valor a sus contribuciones de una forma voluntaria y procurando su bienestar con la finalidad de que éstos cumplan con los objetivos propuestos de la forma más eficiente (Eisenberger, Huntington, Hutchison, y Sowa, 1986; Farh et al., 2007; Liu, 2008; Rhoades y Eisenberger, 2002; Shanock y Eisenberger, 2006). Algunos estudios señalan que este apoyo puede ser a través del impulso de la planificación de carrera laboral de los empleados (Sturges, Conway, Guest, y Liefoghe, 2005; Kraimer y Wayne, 2004) o también la orientación internacional que tiene la organización como por ejemplo experiencia en fusiones y adquisiciones internacionales (Lee y Park, 2006).

Los tipos de apoyo organizativo utilizados en la gestión de los equipos multiculturales se relacionan con la justicia (la repartición justa de los recursos entre los integrantes del equipo); el apoyo del líder (una evaluación objetiva del desempeño de cada uno de los integrantes y del equipo como un todo); el sistema de compensaciones (relacionadas con el reconocimiento, el pago y la promoción) y las condiciones laborales (relacionadas con la

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

seguridad en el trabajo, la autonomía en cumplimiento de las tareas y la formación) (Rhoades y Eisenberger, 2002; Shanock y Eisenberger, 2006; Weatherley, 2006).

En el ámbito de la expatriación este apoyo por parte de la empresa desempeña un papel muy importante en las asignaciones internacionales ya que está relacionado con la adaptación a la nueva cultura, planificación de carrera y apoyo financiero entre otros (Chen, et al., 2010; Kraimer y Wayne, 2004).

Por otro lado, algunos autores como Farh, Hackett y Liang (2007) estudian el apoyo organizativo con un rol moderador entre la diversidad cultural y el desempeño organizacional de empresas en China. De la misma manera, Liao, Toya, Lepak, y Hong (2009) la señalan como un elemento moderador relacionado en la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño. Otros argumentan que impulsa la relación entre el compromiso y la motivación que impulsa a los empleados a generar ideas innovadoras (Cook y Wall, 1980). Similarmente, estudios más recientes establecen que la relación del apoyo organizativo fomenta la relación entre el liderazgo transformacional y la conducta innovadora individual de los seguidores (Choi et al., 2015). En línea con lo anterior, Bashshur, Hernández y González-Romá (2011), analizan la influencia del apoyo organizativo en la relación entre líder e integrante (conocida como *Leader-Member-Exchange LMX*) y encuentran que cuando ambos perciben que el equipo recibe apoyo organizativo, el desempeño es mejor que cuando la no perciben apoyo. Y otras investigaciones es considerado como una variable de control (Chen et al., 2010; Puck et al., 2008; Liu, 2008).

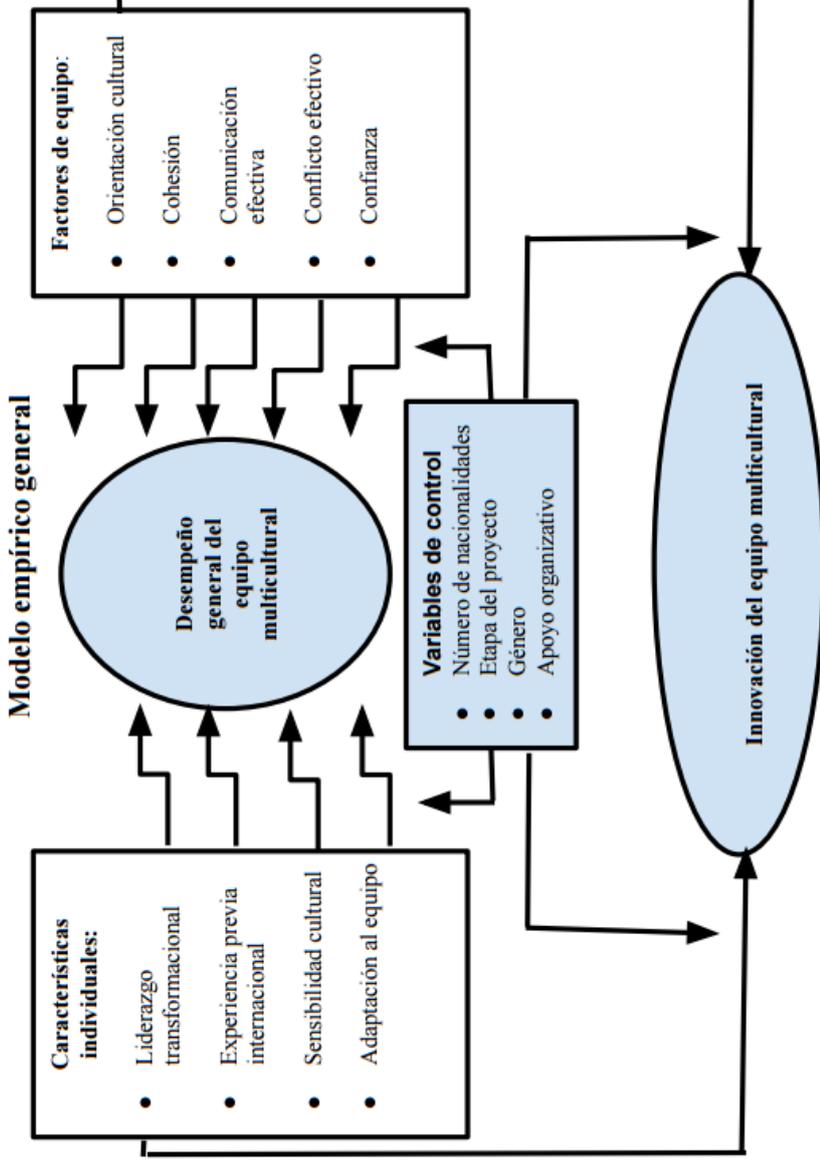
Siguiendo los trabajos previos de (Puck et al., 2008; Sudhakar et al., 2011; Takeuchi et al., 2012), en esta tesis doctoral, el apoyo organizativo es considerado como la cuarta y última variable de control en el modelo general y de acuerdo a la mayoría de estudios revisados, es definida como el grado en el que el integrante se siente apoyado por su organización

2. Modelo Empírico General

A continuación se presenta el modelo empírico general que recoge los elementos principales que se han tenido en cuenta para elaborar los diferentes estudios que componen el cuerpo de la presente tesis doctoral y que son: dos variables dependientes centrales : el desempeño general y la innovación del equipo multicultural; y dos grupos de variables independientes: las características individuales (el liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo) y los factores de equipo (la orientación cultural, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo, y la confianza) Finalmente las variables de control que son el número de nacionalidades, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo.

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

Figura 1: Modelo empírico general



Fuente: elaboración propia

3. Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación

Este estudio doctoral tiene un enfoque cuantitativo y transversal debido a que la medición se lleva a cabo en un momento puntual. Asimismo, es de carácter explicativo pues analiza el impacto de dos grupos de factores que son las características individuales de los miembros del equipo (liderazgo transformacional, experiencia previa internacional, sensibilidad cultural y adaptación) y los factores de equipo (orientación cultural, cohesión, comunicación efectiva, conflicto afectivo y confianza) en el desempeño general y algunos de ellos en la innovación del equipo. La naturaleza de las hipótesis es de tipo correlacional.

3.2. Población

La población sobre la que se enfoca este estudio es la de directivos de nivel intermedio y alto de empresas internacionalizadas mexicanas y norteamericanas con subsidiarias localizadas en Latinoamérica, Estados Unidos, la Unión Europea y Asia.

3.3. Muestra

3.3.1. Definición de la muestra

El tipo de muestra elegida para este estudio es la “muestra por conveniencia” o “muestreo dirigido” debido a que los participantes deben cumplir con un perfil específico. De acuerdo a Baptista, Fernández y Hernández (2010), las muestras no probabilísticas representan una ventaja para el investigador ya que ofrecen resultados sobre el análisis de

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

casos específicos debido a que implican una cuidadosa y controlada selección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento de la investigación.

Más concretamente, se ha buscado que el perfil del encuestado/a se encuentre en cualquiera de las siguientes categorías sin llegar a ser excluyentes:

1. Directivos/as de nivel intermedio o alto que actualmente participen como líder en un equipo multicultural o lo hayan hecho en el pasado
2. Directivos/as de nivel intermedio o alto que actualmente participen como integrantes en un equipo multicultural o lo hayan hecho en el pasado

El tamaño de la muestra ha sido determinado tomando en consideración investigaciones previas que establecen un mínimo de 100 casos para las poblaciones normales con tendencia estadística normal y entre 50 y 200 casos cuando se trata de grupos formados por pocos subgrupos (Sampieri, Collado, y Baptista, 1991) y susceptible de presentar una potencia estadística aceptable para un nivel de confianza de 0,05 y 0,01 para cada grupo de 100 o más en situaciones de efecto tamaño moderado, (.80 para alfa igual a 0,05) (Hair et al., 1999). Adicionalmente, y en congruencia con lo anterior, investigaciones previas relacionadas con la gestión de equipos multiculturales también emplean muestras localizadas dentro del intervalo mencionado (Chen et al., 2014; Choi, et. al., 2015; Goodwin et al., 2011; Hertel, et al., 2013; Horverak et al., 2013; Ponterotto et al., 2011).

Asimismo, con el objetivo de asegurar la multiculturalidad y de acuerdo a lo sugerido en la literatura, se ha considerado que un equipo multicultural está integrado por miembros de al menos dos o más nacionalidades (Burner et al., 1990).

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

La selección de empresas se ha realizado tomando en consideración los siguientes parámetros: a) empresas con actividades comerciales internacionales relacionadas con exportaciones, importaciones, fusiones y adquisiciones y 2) empresas con al menos una subsidiaria en el extranjero pues de acuerdo Sullivan (1994), éstos son buenos indicadores del grado de internacionalización de una firma. La información financiera fue obtenida a través de los informes anuales de cada empresa, donde se identifican el número de subsidiarias y los indicadores financieros (Borda, Geleilate, Newburry y Kundu, 2017). Además, se obtuvo información financiera de la base de datos COMPUSTAT. Esta base de datos ha sido empleada en investigaciones previas sobre internacionalización (Li et al., 2011; Kraus, Mensching, Calabrò, Cheng, y Filser, 2016). El contacto con las empresas con las características mencionadas ha sido por medio de tres organizaciones principales: el Foro Empresarial de la Cámara de Comercio y de la Industria en Monterrey, *EGADE Business School* y Asociación de Exalumnos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

3.3.2. Descripción de la muestra

Se obtuvieron 570 cuestionarios en total, de los cuáles se han eliminado aquéllos que: a) fueron rellenados en forma parcial, es decir, en los cuales no haya sido rellenada alguna sección correspondiente a las variables principales del modelo y b) aquéllos que no cumplían con el perfil solicitado, dentro de los cuales 20 correspondían a equipos homogéneos (una nacionalidad). En total 155 fueron eliminados, quedando la muestra definitiva en 415 cuestionarios. Fueron tomados en cuenta los cuestionarios en los que solamente faltó contestar la sección de datos demográficos siendo rellenadas el resto de las secciones.

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

La muestra definitiva de 415 miembros de equipos multiculturales se dividió en 111 líderes de equipo y 304 integrantes de equipo. La descripción de cada muestra se presenta a continuación.

3.3.2.1. Grupo de líderes

Se recolectaron 110 cuestionarios de líderes, de los cuales el 57% reportó que actualmente participa como líder de un equipo multicultural y el 43% ha participado como líder de un equipo multicultural en el pasado.

En este grupo, el 71% son hombres y el 29% son mujeres. Respecto a la edad, una buena parte de los participantes tiene una edad entre 36 y 55 años, más específicamente, en este rango cae el 63%, el 21% tiene 26 y 35 años; el 4% reportó tener 25 años o menos y el 10% reportó tener 55 años o más. En cuanto al nivel educativo, podemos decir que la mayoría que son un 61% refirió tener estudios de master; un 31% estudios de grado y un 8% estudios de doctorado. En lo que respecta a la nacionalidad, el 3% son norteamericanos, el 5% asiáticos, el 11% europeos, el 4% latinos (exceptuando mexicanos) y el 77% son mexicanos.

3.3.2.2. Grupo de integrantes

Se obtuvieron 304 cuestionarios de integrantes, de los cuales el 65% reportó que actualmente participa como integrante de un equipo multicultural y un 35% ha participado como integrante en un equipo multicultural en el pasado.

Contrario al grupo de líderes, en el grupo de integrantes la mayoría son mujeres, esto es, un 56% y un 44% son hombres. También, a diferencia del grupo de líderes, el rango de edad predominante en este grupo es de 26 a 45 años con un 68%; un 19% reportó una edad entre 46 y 55 años; un 7% reportó 25 años o menos y un 5% reportó 55 años o más. En

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

relación al nivel educativo, podemos mencionar que, similarmente al grupo de líderes, la mayoría de los integrantes registró tener un nivel de estudios de máster lo que corresponde a un 56%; un 35% reportó tener estudios de grado, y un 9% señaló tener estudios de doctorado.

Respecto a la nacionalidad, el grupo está compuesto en su mayoría por mexicanos, ya que, de los 304 participantes, un 67% es de nacionalidad mexicana, un 2% de los participantes tiene nacionalidad norteamericana; un 4% de los participantes son asiáticos; un 1% tiene nacionalidad australiana, un 1% tiene nacionalidad canadiense; un 20% tiene nacionalidad europea y un 5% tiene nacionalidad de algún país latinoamericano (exceptuando México).

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

La técnica seleccionada para la recolección de información ha sido un cuestionario ¹ estructurado auto-administrado por correo electrónico para ser respondido en una plataforma tecnológica o en forma presencial en los casos que así lo han requerido.

El cuestionario se encuentra estructurado en tres secciones. La primera parte corresponde a la presentación del proyecto con una explicación breve sobre los objetivos del estudio, las instrucciones, el tiempo de respuesta y los resultados esperados.

La segunda parte corresponde al perfil del participante compuesta de una pregunta inicial diseñada con el objetivo de identificar si el participante era integrante o líder del equipo y también para detectar los miembros de equipos no multiculturales. Las opciones de

¹ Véase anexo II: Cuestionario en la página 294

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

respuesta en esta sección fueron: “Actualmente participo como integrante en un equipo multicultural”, “He participado como integrante en un equipo multicultural en el pasado”; “Actualmente participo como líder de un equipo multicultural”; “He participado como líder de un equipo multicultural en el pasado”; y “Nunca he participado en un equipo multicultural, solamente en equipos homogéneos (una nacionalidad)”.

La tercera parte comprende preguntas sobre el liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural, la adaptación al equipo, la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo, la confianza, el desempeño general del equipo y la innovación del equipo que corresponden a las variables dependientes e independientes del modelo empírico general y, por último, la tercera parte sujeta la información demográfica del participante.

Es importante mencionar que el mismo cuestionario fue respondido tanto por líderes como por integrantes salvo por la sección correspondiente al liderazgo transformacional que fue respondida solamente por el grupo de integrantes respecto a su líder. El grupo de líderes no respondió dicha parte.

3.4.1. Plan de recolección de la información

La recolección de información fue realizada durante el periodo de junio 2015 a enero 2016. Para ello, se contactó a diversos organismos vinculados con empresas internacionalizadas con el fin de obtener acceso a sus bases de datos para la aplicación del cuestionario ya fuera en forma electrónica o personalmente. El apoyo fue recibido principalmente de la Cámara de Comercio y de la Industria Mexicana y el Tec de Monterrey

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

más específicamente del área de ex-alumnos y de la escuela de negocios (EGADE Business School).

El cuestionario fue aplicado en forma presencial en foros de negocios y otros eventos organizados por las instituciones mencionadas y localizadas en Monterrey, México, durante los meses de diciembre 2015 y enero 2016. Adicionalmente, fue enviado por correo electrónico a las bases de datos de empresas miembros de la Cámara de Comercio de Industria de Monterrey y a los alumnos de programas directivos de EGADE Business School en Monterrey. Es importante mencionar que este procedimiento fue realizado por las instituciones mencionadas ya que no fue proporcionado el acceso directo a ellas debido a cuestiones de confidencialidad de la información.

La tasa de respuesta fue de 70% para la muestra presencial y el número de personas a las que fue remitido el cuestionario por correo electrónico fue de aproximadamente de 600. La tasa de respuesta de la muestra recolectada online fue estimó en un 30% debido a que su distribución finalmente quedó a cargo de gerentes de Recursos Humanos y coordinadores de grupos de empresas de las diversas asociaciones contactadas.

Entre la empresas cuyos empleados han sido encuestados podemos mencionar a Grupo Bimbo, Maseca, Vitro, Nemak, Grupo Alfa, Modelo, CEMEX, Walmart, Lamosa, Ford, Coca-Cola, General Electric, PepsiCo, Danone, Aeroméxico, IBM, Sysco Systems, Grupo FEMSA, Lufthansa, América Móvil, Gruma, Mexichem, LTH, Mabe, Grupo Alfa, Methalsa, Costco, CitiBank, Apple, Dupont, General Motors, Siemens, Vector, Motorola, Banorte, Deloitte Consulting Group, Hylsamex, Alestra, Grupo Insa, DeAcero, Sigma Alimentos, Grupo Axxa, Kerry-Mexico, Fritolay, Philips, Pfizer, entre otras.

3.5. Diseño del instrumento de medida

El cuestionario fue diseñado tomando en consideración las escalas previamente utilizadas en investigaciones publicadas las cuales se indicarán más adelante en este apartado. El diseño inicial del cuestionario fue sometido a juicio de expertos en la materia tanto del ámbito académico como empresarial. Posteriormente, y con el objetivo de testar el grado de comprensión de los ítems y tiempo de respuesta, se realizó su aplicación a una muestra piloto de 25 directivos durante los meses de febrero y marzo del 2015. La retroalimentación sobre el diseño del cuestionario se llevó a cabo por medio de una entrevista personal, entrevista telefónica o videoconferencia. Los principales comentarios obtenidos se resumen en los siguientes puntos: 1) la extensión era excesiva; 2) falta de claridad en algunas secciones sobre acerca de si la pregunta era sobre el individuo o sobre el equipo; 3) incluir una sección donde el encuestado eligiera un perfil; 4) diferenciar los integrantes de los líderes del equipo; 5) utilizar una misma escala de medición para todas las secciones; 6) incluir en las instrucciones lo que se está midiendo en cada sección; 7) eliminar preguntas similares e; 8) incluir variables de control como la diversidad de nacionalidad, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo. El tiempo promedio tomando por los participantes para rellenar el cuestionario piloto fue de 60 minutos.

Después de incorporar las modificaciones pertinentes, una versión compuesta por 120 preguntas fue aplicada nuevamente a una segunda muestra de 25 participantes. Siguiendo el mismo procedimiento anterior, la retroalimentación sobre la segunda versión del cuestionario se llevó a cabo nuevamente mediante entrevista personal, entrevista telefónica o videoconferencia. El comentario más generalizado en la segunda retroalimentación fue, de nuevo, un tiempo excesivo para rellenarlo de aproximadamente 40 minutos. Por lo tanto, se

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

procedió a hacer las modificaciones pertinentes, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: Se eliminó algunas preguntas de la sección de apoyo organizativo, la cual, inicialmente, estaba compuesta por 12 preguntas, dejando sólo aquéllas relacionadas específicamente con el trabajo del equipo. Se eliminaron varias preguntas en la sección de datos demográficos y se incluyó una sección inicial para que el participante seleccione su perfil con el objetivo de diferenciar los líderes de los integrantes y los participantes de equipos multiculturales y de equipos homogéneos. Fueron incluidas algunas variables de control sugeridas. Y, por último, se han clarificaron las instrucciones. De esta forma, el tiempo aproximado de respuesta del cuestionario definitivo ha sido de 20 minutos.

La aplicación del instrumento se realizó por medio del servidor [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) con dos versiones de idioma: inglés y castellano. La consulta fue de carácter anónimo.

3.5.1. Medición de las variables

Variables dependientes

Las variables dependientes del modelo general son el desempeño general y la innovación del equipo multicultural. Las escalas utilizadas en su medición se presentan a continuación.

3.5.1.1. Desempeño general

El objetivo de esta sección era medir la percepción del participante sobre el desempeño general de su equipo, más específicamente saber si el equipo logra o supera sus

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

metas (Kirkman et al., 2004) con la calidad y el tiempo requeridos (Kirkman y Shapiro, 2001; Lawer y Worley, 2006; West y Markiewicz, 2004; Pinto y Slevin, 1988).

De acuerdo a Kinnebrew (2012), la evaluación del desempeño a nivel individual y a nivel organizativo ha sido estudiada frecuentemente en investigaciones sobre la gestión de empresas. Sin embargo, hasta el momento, es escasa la literatura que analiza el desempeño a nivel del equipo debido a que las medidas empleadas para realizarla son pocas o carecen de cierto grado de objetividad. Por lo tanto, esta autora sugiere utilizar la escala de medición llamada “índice de productividad del equipo” de Kirkman y Rosen (1999) pues considera que es una medida confiable y que comprende los conceptos adecuados y relevantes susceptibles de ser aplicados a contextos culturales. De esta manera, y, siguiendo la recomendación anterior, en la medición del desempeño del equipo, se ha utilizado la versión modificada por Kinnebrew (2012) del índice mencionado.

En esta sección, algunas de las frases respondidas por los participantes fueron:

1. Mi equipo alcanza o sobrepasa sus metas
2. Mi equipo completa sus tareas a tiempo
3. Mi equipo se asegura de que el producto /servicio alcance o sobrepase los estándares de calidad establecidos
4. Mi equipo responde rápidamente a los problemas cuando surgen

Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

3.5.1.2. *Innovación del equipo*

El propósito de esta sección era saber la percepción del participante sobre la innovación en el equipo la cual es definida como “el conjunto de resultados producidos por el equipo multicultural que se caracterizan por ser nuevos y originales” (Bornay-Barrachina, 2012, p.47). Para medir esta variable se utilizó la escala de “desempeño innovador del equipo de 2 ítems” desarrollada por Vera y Crossan (2005). Esta medida ha sido utilizada en investigaciones previas de Keasey (2012). El participante respondió a los siguientes enunciados:

1. El equipo introduce frecuentemente nuevos productos/servicios innovadores
2. El equipo introduce rápidamente nuevos productos/servicios”.

La escala de Likert utilizada fue de 5 puntos con respuestas variando de “muy poco” a “muchísimo”.

Variables independientes

La información correspondiente a la medición de las variables independientes del modelo general propuesto que son las características individuales y los factores de equipo será presentada posteriormente en cada uno de los estudios empíricos que componen esta tesis doctoral.

Variables de control

3.5.1.3. Número de nacionalidades

Trabajos recientes de Kirkman, Shapiro, Lu y McGurrin (2016); Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen (2010) señalan que la nacionalidad captura en un rango más amplio los valores culturales de una persona y que puede ser determinada por el país de origen (Nielsen y Nielsen, 2011). Por lo tanto, esta sección tiene como objetivo obtener información sobre el número de nacionalidades en el equipo. Para ello, se utilizó el siguiente enunciado: “el número de nacionalidades presentes en tu equipo (incluyendo la tuya) es:” siendo las posibles respuestas: “una, dos, tres, cuatro o más”.

3.5.1.4. Etapa del proyecto

Estudios previos demuestran que la antigüedad del proyecto está relacionada con el desempeño del equipo (Nielsen y Nielsen, 2013). Esta sección tiene como propósito saber en forma general el tiempo que los miembros del equipo han estado trabajando juntos, los participantes respondieron a la siguiente pregunta: “en relación a la duración total del proyecto actual de tu equipo, puedes decir que se encuentra en” siendo las respuestas: “al principio, a medio término, al final, otro (especifique)”.

3.5.1.5. Género

Investigaciones previas argumentan que el género de los miembros del equipo está relacionado con el desempeño (Jackson y Joshi, 2004), la solución de problemas (Williams y O'Reilly, 1998) y los resultados innovadores (Díaz-García, González-Moreno, y Sáez-Martínez, 2013). Los participantes respondieron respecto a su género: masculino o femenino.

3.5.1.6. Apoyo organizativo

El apoyo organizativo ha sido analizado anteriormente en investigaciones sobre equipos multiculturales como variable de control (Chen et al., 2010; Puck et al., 2008; Liu, 2008). En esta investigación, se refiere al apoyo organizativo como el grado en el que el integrante se siente apoyado por su organización (Puck et al., 2008; Sudhakar et al., 2011; Takeuchi et al., 2012).

En la medición de esta variable fueron extraídos los ítems de la escala de “apoyo organizativo” desarrollada por Kraimer et al. (2001); Eisenberger, Fasolo, y Davis-LaMastro (1990, 2001). Esta escala ha sido utilizada en trabajos previos de Puck et al. (2008). Los participantes respondieron a los enunciados siguientes: “mi organización me provee de retroalimentación sobre mi desempeño laboral”, “mi organización me provee apoyo para cualquier problema relacionado con mi equipo de trabajo” y “mi organización me provee de apoyo para cualquier tipo de problema”. La escala consta de 3 ítems con un rango de respuesta de 5 puntos de la escala de Likert, variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

3.6. Fiabilidad y validez de las escalas de medida

Uno de los pasos necesarios para poder generalizar los resultados obtenidos en la investigación es comprobar la fiabilidad, validez y dimensionalidad de las escalas de medidas utilizadas. Para llevar a cabo este objetivo, y a modo de resumen, el esquema de trabajo seguirá la siguiente estructura:

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

- Consideración de la muestra completa compuesta por líderes y por integrantes (415 observaciones) para realizar el estudio de fiabilidad y validez de todas las medidas de este estudio.
- Realización de un análisis factorial exploratorio (AFE), para conocer la dimensionalidad de cada una de las variables propuestas. Para ello se utilizará el análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales con rotación Varimax.
- Cálculo del alfa de Cronbach, para el estudio de la fiabilidad.
- Realización de un análisis factorial confirmatorio (AFC), con el fin de comprobar si los factores identificados a través del análisis exploratorio constituyen la mejor forma de representar los datos (ítems) de los que se parte. Tras este análisis se calculan nuevamente los alfas de Cronbach y los índices de fiabilidad compuesta.

Los programas informáticos para llevar a cabo la aplicación de las técnicas nombradas anteriormente, han sido: SPSS ver.22 y EQS 6.1.

Para el análisis factorial exploratorio se ha utilizado el método de componentes principales con rotación Varimax. El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Los grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y son independientes de otros. El análisis factorial es por tanto, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos. Su objetivo es la búsqueda del número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos (Luque, 2000). Además, en este análisis se ha estudiado el test de esfericidad de Barlett y el

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

estadístico KMO, que nos proporcionan información sobre el grado de correlación de los datos y el grado de adecuación muestral, respectivamente. Los niveles considerados recomendables para ambos estadísticos son 0.5 para KMO, y $p < 0.05$ para la prueba de Barlett (Luque, 2000).

En relación a la fiabilidad de una medida, la cual se refiere al grado en que ésta se halla libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes (Sarabia Sánchez, 1999) se han calculado dos índices. En primer lugar, estudiamos el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual, según la literatura (Cronbach, 1951) se considera bueno a partir de 0.7 o incluso 0.6. Churchill (1979) indica un nivel de alfa de 0.5 sería aceptable cuando se están desarrollando nuevas escalas o el número de ítems es reducido. Posterior al análisis factorial confirmatorio, para el estudio de la fiabilidad de las escalas empleadas se han recalculado los alfas de Cronbach para cada escala depurada y calculado los índices de fiabilidad compuesta que nos permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto (Hair, 1999). El nivel aceptable para la fiabilidad compuesta se estipula por encima del 0.7, e incluso por encima del 0.6 (Bagozzi y Yi, 1988).

El AFC se ha efectuado de modo secuencial estimando modelos de ajuste hasta obtener el más idóneo. El paso de un modelo a otro tiene lugar en virtud de que se produzca una mejora en la bondad del ajuste y es consecuencia de la eliminación secuencial de aquellos ítems que hayan sido causantes de la falta de ajuste del modelo inicialmente propuesto. En el caso, en que la exclusión de determinados ítems del modelo considerado en cada momento, no suponga una mejora en la bondad del ajuste, consideraremos la posibilidad de introducir índices de modificación, permitiendo que correlacionen los términos de error sobre algunas de las variables observadas (Hair et al., 1999).

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

Para el ajuste del modelo de medida, pueden utilizarse dos tipos de medidas: (1) medidas de ajuste absoluto, las cuales muestran la correspondencia existente entre la matriz estimada por el modelo de medida y la matriz de correlaciones o covarianzas observadas, y (2) medidas de ajuste incremental, las cuales son medidas absolutas corregidas por los grados de libertad, y que estipulan una falta absoluta de asociación entre las variables (Luque, 2000). Los indicadores de tales medidas que serán tomados en cuenta para este análisis y sus límites recomendados (Jóreskog y Sörbom, 1986; Bentler, 1990; Steiger, 1990) se recogen en la tabla 1.

Tabla 1. Indicadores y límites de aceptación para los indicadores del modelo de ajuste de medida

Indicador	Nivel de aceptación
CHI-CUADRADO (χ^2) y nivel de significación (p)	p>0.05
McDONALD FIT INDEX (MFI)	Valores >0.9
LISREL FIT INDEX (GFI)	Valores >0.9
LISREL FIT INDEX (AGFI)	Valores >0.9
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	Valores >0.9
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX	Valores >0.9
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	Valores >0.9
BOLLEN FIT INDEX (IFI)	Valores >0.9
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APP (RMSEA)	Valores < 0.08

El indicador de Chi-cuadrado, es un estadístico muy sensible al tamaño de la muestra. Es decir, cuando se trata de una muestra muy grande, el p valor puede resultar significativo cuando en realidad no debiera serlo (Hair, 1999). Según Del Barrio y Luque (2000), una

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

muestra se considera lo suficientemente grande como para afectar al resultado de la chi-cuadrado, cuando está formada por 400 observaciones o más. Con carácter general, y para no incidir de manera individual en la exposición individual de resultados para cada medida utilizada, es recomendable mencionar que nuestra empleada se compone de 415 observaciones individuales (total de individuos que forman la muestra final de líderes e integrantes). Además, debe comprobarse la fiabilidad de los indicadores, reflejo de su consistencia como medida de la variable latente. La fiabilidad es el grado en que la medida de un constructo proporciona los mismos resultados en pruebas repetidas (Carmines y Seller, 1979). El estudio de la fiabilidad de los indicadores (R^2) permitirá comprobar si la medición es consistente y estable. Dicha fiabilidad expresa la proporción de varianza que tiene en común con el constructo y es equivalente a la comunalidad en el análisis factorial exploratorio, siendo el valor recomendado para su aceptación de 0,5 (Luque y del Barrio, 2000). Esto a su vez implica que las cargas estandarizadas deberían ser superiores a 0,707.

A modo de resumen, a continuación se ofrece una breve explicación sobre los distintos tipos de validez considerados en este estudio y el procedimiento empleado para su verificación. Dicha explicación servirá de referencia para todas y cada una de las escalas analizadas posteriormente en cada uno de los estudios empíricos.

En cuanto a la validez, según Churchill (1979), una medida es válida cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias verdaderas solamente sobre las características que se pretenden medir y no sobre otros factores. Se considera que la medida de un concepto es válida en el grado en el que cumple los siguientes requisitos: (1) mida la magnitud y la dirección de una muestra representativa de las características del concepto, y

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

(2) la medida no esté contaminada con elementos procedentes del dominio de otras construcciones o con error.

Existen distintos tipos de validez. En esta tesis doctoral se estudiará la validez de contenido y la validez de constructo (validez convergente y discriminante).

La validez de contenido hace referencia al grado con el que una escala es representativa del concepto que mide, o por el grado en que los ítems de la escala son representativos de la población de ítems que desarrollan un concepto. Hasta este momento y en su capítulo correspondiente se señalará la literatura consultada para la explicación conceptual de las distintas variables utilizadas. Además, las escalas utilizadas en esta investigación han sido desarrolladas, y validadas con anterioridad por autores de reconocido prestigio y publicadas en revistas de primer nivel. Todo ello pone de manifiesto la validez de contenido de las mismas.

La validez de constructo, hace referencia al grado en el que una escala no es un conjunto de cuestiones o ítems inconexos, sino a un instrumento para medir algo concreto. En general, este tipo de validez, pretende responder a la pregunta de qué concepto mide la escala. La forma de operacionalizar la validez de constructo es a través de la validez convergente y la validez discriminante.

Puede decirse que existe validez convergente si los diferentes ítems destinados a medir un concepto gozan de un ajuste significativo y están altamente correlacionados (Churchill, 1979). Esto es observado mediante la denominada varianza extraída media (AVE) (Fornell y Larcker, 1981). La varianza extraída media (*Average Variance Extracted*) proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación

1. Introducción, revisión de la literatura y metodología en común

a la cantidad de varianza debida al error de medida, y cuya expresión matemática se detalla a continuación:

$$\text{AVE} = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

donde λ_i = carga estandarizada del indicador i , ε_i = error de medida del indicador i , y $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.5, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

La validez discriminante nos indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros. De entre los métodos para valorar la validez discriminante se optó nuevamente por el utilizado por Fornell y Lackert (1981), quienes recomiendan el uso de la varianza media extraída (AVE). Esta medida debería ser mayor que la varianza compartida entre el constructo y los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos).

En los capítulos siguientes, será ofrecida una explicación y descripción de la medición de las variables que intervienen en cada modelo; no obstante, los resultados específicos del análisis de fiabilidad y validez de todas las medidas empleadas, se muestran en el ANEXO I de esta tesis doctoral.

3.7. Estrategia de análisis

En este capítulo introductorio, debemos hacer una apreciación respecto a la posterior estrategia de análisis de nuestros modelos e hipótesis en los distintos capítulos.

La muestra se compone de líderes e integrantes. Se opta por realizar un análisis ANOVA (que mostramos en el ANEXO I) de todas las variables tomando como factor para la comparación de medias: la variable de control Líder/Integrante. El resultado arroja niveles significativos sobre diferencias existentes en las muestras de líderes y de integrantes. Por esta razón, y concretamente en el caso del capítulo de factores individuales, se separan definitivamente ambas muestras para obtener el resultado de nuestras hipótesis. Para el siguiente capítulo referido a factores de equipo, la única división de la muestra se realizará para la variable desempeño de equipo, dado que desde el primer momento arroja diferencias significativas. Finalmente, en el último capítulo, se analizan ambas muestras dado que ninguna de las variables que intervienen arroja diferencias significativas entre líderes e integrantes.

Con carácter general, la estrategia de análisis para testar las hipótesis desarrolladas en esta investigación será el uso de regresiones jerárquicas lineales.

Capítulo 2

Las características individuales de los miembros de los equipos multiculturales y su influencia en el desempeño general de los mismos: análisis del liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Las características individuales de los miembros de los equipos multiculturales y su influencia en el desempeño general de los mismos: análisis del liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo

1. Introducción

Una gran variedad de autores han realizado estudios sobre las diversas características de los miembros del equipo y su impacto en el desempeño (Salas, Rosen, Burka y Goodwin, 2009). Por tal motivo, no es sorprendente encontrar una extensa literatura al respecto, como por ejemplo el género (Sean y Hong, 2013; Zoogah, Bora, Richard y Penga, 2011), la diversidad de educación (Carpentier y Fredickson, 2001; Dahlin et al., 2005; Roth, 1995), la antigüedad en la organización (Carpenter y Fredickson, 2001; Harrison y Klein, 2007; Henttonen et al., 2010; Joshi y Roh, 2009), la diversidad de funciones (Canella, Park y Lee, 2008; Carpenter y Fredickson, 2001), las responsabilidades laborales (Cooke y Gorman, 2007), la inteligencia emocional (Goleman, 1995; Rode et al., 2007; Salovey y Mayer, 1990; Semadar, Robins y Ferris, 2006), la actitud de colaboración (Bonne y Hendricks, 2009; Chua, Morris y Mor, 2012; Quingley, Tesluk, Locke y Bartol, 2007); el estilo de liderazgo (Hui, 1990; Bass, 2003; Boehnke, Bontis, DiStefano y DiStefano, 2003; Chieng y Price, 2010; Podsakoff et al., 1990; Shin et al., 2012; Sudhakar et al., 2011; Van Woerkom y de Reuver, 2009; Williams et al., 2010); la experiencia previa en equipos multiculturales (Puck et al., 2008; Takeuchi, Tesluk et al., 2005); la experiencia previa internacional (Athanassiou y Roth, 2006; Carpenter et al., 2001; Nielsen y Nielsen, 2011; Rivas 2012; Sambharya, 1996); la sensibilidad cultural (Barlett y Goshal 1989; Cheng et al., 2012; Emmitt y Gorse, 2007;

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Handin y Steinwedel, 2006); la adaptación al equipo (Mendenhall y Black, 1990; Puck et al., 2008; Zimmermann y Sparrow, 2007); la identificación con el equipo (Elron 1997;Guzzo y Shea, 1992;Stahl et al., 2010); la orientación cultural (Chua et al., 2012; Dahlin et al., 2005; Earley y Mozakovski, 2000; Earley y Gibbson, 2002; Ely y Thomas, 2001; Hofstede,1985; Mannix y Neale, 2005), entre otros.

A pesar de existir amplia literatura sobre el tema, el trabajo realizado hasta el momento comprende el estudio de la mayoría de las características mencionadas por separado, cuando lo recomendable, de acuerdo a Nielsen (2010) es que sean analizadas en su conjunto como un conjunto de atributos. Asimismo, estudios previos de Goodwin et al. (2011) y Bouncken et al. (2016) señalan la creciente necesidad de estudiar más a detalle la relación entre las características individuales y el desempeño del equipo. Por lo tanto, siguiendo lo anterior, como parte de la presente tesis doctoral, este primer estudio pretende cubrir dicha brecha en el ámbito de la gestión de los equipos multiculturales a través de un análisis más detallado de las características de liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación y su impacto en el desempeño del equipo multicultural desde la perspectiva de los integrantes y de los líderes. Para ello, este capítulo dos presenta la revisión de la literatura correspondiente a dichas características como variables independientes, seguido de la metodología, discusión, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación del estudio.

La revisión de la literatura de la variable dependiente que es el desempeño general del equipo y la parte de la metodología común ha sido presentada anteriormente en el capítulo uno de esta tesis doctoral.

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

La información fue obtenida de 110 líderes y 304 integrantes de equipos multiculturales de empresas internacionalizadas. Las pruebas estadísticas realizadas comprendieron un análisis de regresión, exploratorio y confirmatorio.

Respecto al grupo de integrantes, los resultados confirman que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional, la experiencia internacional previa, la sensibilidad cultural, la adaptación y el desempeño general del equipo. El grupo de líderes por el contrario, solamente considera a la sensibilidad cultural como un factor importante que afecta el desempeño.

El número de nacionalidades en el equipo, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo son consideradas variables de control dentro del modelo empírico propuesto.

Como se ha mencionado anteriormente, este capítulo comprende el primero de tres estudios.

Palabras clave: equipo multicultural, liderazgo transformacional, sensibilidad cultural, desempeño general.

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

1.1. Liderazgo transformacional

Trabajos previos consideran que el estilo de liderazgo es un factor clave que influye en el desempeño del equipo (Chen y Kanfer, 2006; Katzenback y Smith, 2001; Paglis y Gree, 2002; Puck et al., 2008; Shin et al., 2012; Sudhakar et al., 2011; Takeuchi et al., 2005; Williams et al., 2010) multicultural (Chua et al., 2012; Earley y Mosakovski, 2000; Kim, 2012; Ochieng y Price, 2010; Zaccaro, Rittman y Marks, 2001) y en el éxito de la organización (Nixon, Harrington y Parker, 2012).

El liderazgo es concebido como el conjunto de habilidades directivas que un individuo utiliza para influir en la forma de ser de otro individuo o grupo de personas determinado, de tal forma que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de los objetivos y las metas propuestos (Northouse, 2012). En la gestión de empresas, el liderazgo es el ejercicio de la actividad gerencial de un proyecto en forma eficaz y eficiente, ya sea éste personal, gerencial u organizacional (Rivera, García y Serrano, 2012). Autores como Shah et al. (2011) lo definen como la combinación de diferentes atributos tales como el dominio, la independencia, la asertividad y la autosuficiencia, ente otros.

Investigaciones más recientes de Klein et al. (2011) sobre los estilos de liderazgo mencionan dos clasificaciones al respecto: el líder con una alta orientación a resultados que planifica, define los roles de cada integrante y organiza las actividades del equipo asumiendo un rol de guía y el líder con una baja orientación a resultados sin poner mucha atención en la definición de las responsabilidades. Otros autores consideran que un líder eficaz debe tener habilidades enfocadas en fomentar el mejoramiento continuo; estimular el análisis de nuevos enfoques y la solución de los problemas en forma creativa para el cumplimiento de las metas establecidas (Paglis y Green, 2002). Esto es, el líder debe tener un pensamiento global a través del desarrollo de habilidades como la auto-conciencia, el compromiso de mejoramiento

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

continuo (Jokinen, 2005). Además, debe ser optimista, seguro de si mismo, confiable, sociable, tener un juicio objetivo y conocimientos técnicos Janssen y Brett (2009).

El líder global tiene la habilidad de desarrollar diferentes puntos de vista como resultado de múltiples perspectivas culturales con las que ha estado en contacto y demuestra una actitud abierta hacia la experiencia, es decir, es aventurado, con iniciativa y con una gran disposición de aprender (Terrel y Rosenbusch, 2012). Y algunos de los retos que enfrentan estos líderes son procurar que los integrantes se sientan identificados con su equipo, mantener un ambiente de comunicación efectiva, coordinar las distancias geográficas y gestionar los conflictos originados por las diferencias culturales Pearson y Nelson (2003).

Handin y Steinwedel (2006), señalan que el líder debe poseer curiosidad por conocer y entender cada relación que tiene con sus seguidores, mantener esa relación e integrar los enfoques diferentes de los integrantes para lograr resultados efectivos. Además, debe fomentar la confianza y la motivación entre los integrantes del equipo, asignar responsabilidades de forma clara, así como proporcionar una retroalimentación constructiva y una adecuada evaluación del desempeño son otras características importantes que han sido mencionadas también en otros estudios sobre liderazgo (Earley y Mosakovski, 2000; Gasmann, 2001; Matveev y Nelson, 2004; Ochieng y Price, 2010; Sudhakar et al., 2011 Weatherley, 2006).

Contrario a los estudios mencionados, existen trabajos recientes sobre equipos auto-gestionados (sin líder), que cuestionan la necesidad de la presencia del líder. Por ejemplo, Cheng et al. (2012), establecen que la ausencia de un líder formal en los equipos multiculturales es beneficiosa pues impulsa a los miembros a desarrollar vínculos afectivos lo que facilita la colaboración y el intercambio de información. En la misma línea, Boone et al. (2005), consideran que aunque el los equipos auto-gestionados (sin líder) puede alcanzar un

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

buen desempeño, sus integrantes prefieren tener un líder que los guíe y coordine durante la toma de decisiones (Hambrick, 1995) pero sobre todo que supervise su desarrollo y desempeño (Shea y Guzzo, 1987). De la misma forma, Brett et al. (2006) señalan que muchos de los problemas que surgen en los equipos multiculturales son resueltos inadecuadamente debido a la ausencia de un líder formal que supervise y guíe a los integrantes adecuadamente.

Hasta ahora se han realizado un gran número de trabajos sobre los tipos de liderazgo que existen y sus variadas clasificaciones. Al respecto, tenemos la clasificación más antigua presentada en la literatura que comprende el estilo autoritario, el estilo democrático y el estilo laissez-faire (Lewin, Lippitt y White, 1939). En el primero, el líder adopta una actitud autócrata ya que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla a sus seguidores; el líder democrático involucra de cierta manera a sus subalternos en la toma de decisiones y el líder que utiliza el estilo laissez-faire deja en manos de éstos la coordinación, el trabajo y la toma de decisiones, tomando un papel de moderador.

Estudios más recientes presentan más estilos de liderazgo como por ejemplo el líder participativo (Spreitzer, Kizilos y Nason, 1997) que utiliza la orientación y el asesoramiento y se caracteriza por incluir a sus seguidores en la toma de las decisiones lo cual refuerza su motivación ; el líder carismático que gestiona las soluciones ante las situaciones más críticas y planifica en detalle (Avolio y Bass, 1990; Shamir, House y Arthur, 1993);y, el líder de apoyo que es aquél que provee un apoyo constante a sus subordinados además de una retroalimentación continua (Katzenback y Smith, 1993).

Contrario a lo anterior se encuentra el liderazgo tradicional o vertical que, como su nombre lo indica, es ejercido de forma descendente y está enfocado en la jerarquía de puestos por lo tanto existe una clara visión sobre el rol del líder y sus seguidores (Carson, Tesluk y Marrone, 2007; Pearce y Sims, 2002).

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Por otro lado, el líder auténtico es aquél que tiene unos valores morales y éticos muy interiorizados y una actitud abierta para compartir e intercambiar conocimientos (Rego et al., 2013) además potencializa los talentos de sus seguidores y fomenta su crecimiento personal y profesional (Gardner y Schermerhorn, 2004).

A su vez, Zafft, Adams y Matkin (2009) clasifican el papel del líder de acuerdo a cuatro aspectos: a) la orientación a las relaciones, en donde adopta un rol de un facilitador o mentor; 2) la orientación al cambio ya que inspira e impulsa la generación de ideas nuevas así como la solución de los problemas con nuevos enfoques; 3) la orientación a la gestión de procesos, donde se encarga de coordinar los avances de los proyectos y establece medidas de control y monitoreo; y 4) la orientación a la producción de resultados, donde adquiere la función de guía, proporcionando al equipo una clara dirección, responsabilidades y metas.

Otra clasificación encontrada en la literatura toma como base el comportamiento del líder y al respecto se pueden identificar cinco tipos de liderazgo: el liderazgo de empoderamiento, el liderazgo directivo, el liderazgo transaccional, el liderazgo compartido y el liderazgo transformacional (Pearce et al., 2003). El liderazgo de empoderamiento involucra el compartir la toma de las decisiones con los subordinados otorgando a éstos un nivel de autonomía y responsabilidad. Se caracteriza por impulsar la expresión de opiniones e ideas, promover la toma de decisiones en forma grupal y fomentar el intercambio de conocimiento. (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro y Farh, 2011; Pearce et al., 2003). De Hoogh et al. (2004), por su parte, señalan que la estimulación intelectual y la consideración individualizada son los principales componentes de este liderazgo y que serán explicadas posteriormente en este apartado.

El liderazgo directivo, por otro lado, se relaciona con la jerarquía del líder y su objetivo es proporcionar las normas, dirección y expectativas claras respecto a los resultados

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

esperados. Este tipo de líder ayuda a sus seguidores con problemas relacionados a la ambigüedad de responsabilidades y también proporciona una supervisión y retroalimentación sobre el desempeño (Pearce et al., 2003). De la misma forma, el líder debe establecer una definición clara de los roles de cada integrante y de las metas propuestas para crear un ambiente de colaboración adecuado (Matveev y Milter, 2004).

En el liderazgo transaccional, el líder está enfocado en las necesidades de los seguidores y a la continua evaluación del desempeño de éstos de tal forma, que en el momento en que se presente algún problema sea posible tomar las medidas necesarias para corregirlo (Bass, 1985) haciendo énfasis en la compensación adecuada (Hernández, Eberly, Avolio y Jonhson, 2011).

El liderazgo compartido a su vez, está orientado a un proceso social en el que cada uno de los integrantes tiende a manifestar el papel de un líder en determinadas situaciones y en otras tiende a tomar el papel de un seguidor (Pearce et al., 2003; Ramthun y Matkin, 2012;), en otras palabras, el papel del líder pasa de un seguidor a otro. Este tipo de liderazgo toma las bases del liderazgo vertical y las aplica de tal forma que impulsa la contribución de cada integrante del equipo a lo largo de todo el proyecto y su involucramiento en el proceso de la toma de decisiones (Pearce y Sims, 2002). Por ejemplo, los equipos auto-gestionados utilizan este tipo de liderazgo ya que acostumbran seguir a la persona del grupo que posee mayor conocimiento y las competencias de acuerdo a los objetivos a alcanzar en determinada situación (Bathurst y Monin, 2010).

En la misma línea y de acuerdo a Avolio (1994); Bass , Avolio y Gibbson (1988); Bass, Avolio,Tung y Berson (2003) ; Shin y Zhou (2003), el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones: 1) la motivación inspiracional (el líder motiva a sus seguidores asignándoles responsabilidades significativas y retadoras); 2) la influencia

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

idealizada (el líder es respetado y admirado por sus seguidores, quienes identifican plenamente con él y por lo tanto, buscan cumplir con sus expectativas); 3) la estimulación intelectual (el líder estimula a sus seguidores para que se esfuercen en lograr resultados innovadores y creativos, cuestionen supuestos y re-planteen soluciones a problemas con nuevos enfoques) y 4) la atención personalizada (el líder presta consideración individualizada a las necesidades de cada integrante y busca su crecimiento personal y profesional asumiendo el papel de un mentor. Posteriormente, Hemsworth, Muterera y Baregheh (2013) dividen la dimensión de influencia idealizada en dos categorías, esto es, de acuerdo a atributos como la confianza, la autoestima y el sacrificio por el bienestar común; y, de acuerdo al comportamiento, como el actuar en congruencia con los valores, ser consciente de las consecuencias éticas de las decisiones tomadas y tener una visión colectiva.

No obstante, es importante mencionar que otros autores presentan mezclas de algunos de los estilos anteriores como Brain y Lewis (2004) quienes en su estudio cualitativo sobre liderazgo encuentran que, más que un tipo específico de liderazgo, los equipos australianos, prefieren una mezcla del estilo transaccional y el transformacional.

Otros estudios incluyen el factor de contexto social, por ejemplo el liderazgo de identidad social (Hogg y Terry, 2000; Van Knippenberg y Hogg, 2003) señala que el líder está determinado en función de la identidad o de la característica que sea más predominante en el grupo; de la misma forma, se encuentra el líder-plex que integra las habilidades cognitivas, las habilidades de comportamiento y las habilidades sociales (Hooijberg, Hunt y Dodge, 1997) y, siguiendo el mismo “ingrediente social”, se encuentran la relación entre el líder-integrante (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-Bien, 1995) y la relación entre el integrante-integrante (Balkundi y Kilduff, 2005; Sherony y Green, 2002).

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Por último, un enfoque muy interesante es presentado en el estudio sobre mecanismos de liderazgo de Hernández et al. (2011) que argumenta que debido a que el contexto organizativo se encuentra en un cambio constante, el líder ejerce varios estilos a través del tiempo o incluso varios estilos al mismo tiempo, esto también es soportado por Nixon et al. (2012) quienes señalan que durante un proyecto, el líder generalmente ejerce varios estilos de liderazgo y no solamente uno en particular.

House et al. (2004) por su parte, señalan que el estilo de liderazgo es influenciado en sus atributos, habilidades y comportamiento por la cultura en la que el líder actualmente cumple sus funciones. En el proyecto GLOBE (*Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness de House*) estos autores identifican los atributos que debe tener un líder global de cara a gestionar los equipos multinacionales tomando como base el análisis de la orientación cultural. Estos atributos son: 1) tener una visión global, es decir, comprender la variedad de los paradigmas legales, políticos y económicos que caracteriza la cultura de cada seguidor; 2) tener tolerancia a la ambigüedad, es decir, tener una actitud abierta y flexibilidad antes los cambios; 3) ser culturalmente adaptable, es decir, tener la habilidad para entender otras culturas, adaptar el comportamiento y desarrollar vínculos con los seguidores en beneficio de alcanzar los objetivos.

El grueso de la literatura revisada establece una clara importancia acerca del estudio del estilo de liderazgo en los equipos multiculturales. Por lo tanto, en este primer estudio, se ha incluido el liderazgo transformacional dentro del grupo de las características del líder porque son varios los autores que lo recomiendan en la gestión de equipos multiculturales debido a su enfoque social-colectivo (Spreitzer et al., 2007) y, siguiendo los trabajos de (Avolio, 1994; Bass et al., 1988; Bass et al., 2003; Shin y Zhou, 2003), su análisis respectivo

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

consistirá en las dimensiones de influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

1.1.1. Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño del equipo

Son varios los autores que recomiendan el liderazgo transformacional para la gestión de equipos de trabajo y que establecen una relación positiva entre este tipo de liderazgo y el desempeño del equipo (Avolio, Bass y Jung, 1999; Bass, 1995; Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002; Kahai, Sosik y Avolio 2000; Shelley, Yammarino, Atwater y Spangler, 2003) influyendo significativamente en la calidad de los resultados obtenidos en términos de presupuesto y de tiempo (Keller 1992, 2006), promoviendo la integración en el equipo (Jung y Sosik, 2002; Pillai y Williams, 2004; Stanko y Gibson, 2009) ; la dirección y la motivación (Dionne et al., 2004) y el desempeño general del mismo (Gundersen, Hellesoy y Raeder 2012; Rowold, 2011; Spreitzer et al., 2007).

Jung, Chow y Wu (2003) a su vez, encuentran una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño principalmente debido a la habilidad que el líder tiene de proporcionar a los integrantes responsabilidades retadoras y significativas. De acuerdo a Spreitzer et al. (2007), el liderazgo transformacional, es muy recomendable en la gestión de equipos multiculturales debido al enfoque social y colectivo que maneja. Esto es consistente con los líderes que se desempeñan en contextos internacionales que debido a su personalidad multicultural, son más propensos a desarrollar el estilo de liderazgo transformacional (Woerkom y De Reuver, 2009).

Por otro lado, investigaciones demuestran algunos aspectos negativos respecto al líder transformacional, por ejemplo, cuando la influencia idealizada es excesiva, el integrante llega a sentirse tan identificado con el líder y con el deseo de cumplir las expectativas requeridas,

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

que puede sentirse cohibido para expresar sus ideas con la finalidad de no contradecirlo o defraudarlo, es decir, se presenta un grado de represión de ideas debido a un exceso de integración que posteriormente tiene un impacto negativo en el desempeño o por el contrario, cuando, gracias a un exceso de confianza, el integrante puede llegar a insubordinarse sintiéndose al mismo nivel que el líder (Jung y Sosik, 2002; Pillai y Williams, 2004; Stanko y Gibson, 2009). De la misma forma, estudios realizados sobre equipos que trabajan en el área de investigación y desarrollo en Japón, muestran que, aunque el liderazgo transformacional afecta el desempeño del equipo positivamente, también puede presentar un impacto negativo en relación al mantenimiento de las normas y el consenso para tomar las decisiones (Ishikawa, 2012).

Como se ha mencionado anteriormente, en este primer estudio se pretende analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño general en el contexto de los equipos multiculturales pues hasta el momento no existe evidencia alguna de ello, por lo tanto, aún queda mucho trabajo por hacer, para llevar a cabo lo anterior, se tomarán como base los estudios previos de Bass (1994); Shelley et al. (2003).

Por lo tanto, la siguiente hipótesis es propuesta:

H.1. El estilo de liderazgo transformacional del líder, percibido por el integrante, está positivamente relacionado con el desempeño general del equipo multicultural.

1.2. Experiencia previa internacional

Otro aspecto importante a tomar en cuenta dentro de las características individuales es la experiencia previa internacional señalada por un buen número de autores como una característica clave en el perfil del directivo de empresas internacionalizadas, llegando a ser considerada como una ventaja competitiva y un elemento asociado positivamente con el

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

desempeño organizacional (Carpenter y Frederickson, 2001; Carpenter, Sanders y Gregersen, 2001; Daily, Certo y Dalto, 2000; Nielsen, 2010; Reuber y Fischer, 2016).

La experiencia previa internacional ha sido estudiada en múltiples ocasiones, principalmente, aquella que es adquirida través de una asignación internacional. Por ejemplo, varios estudios la reconocen como una herramienta estratégica en el desarrollo de líderes globales (Brake, 1997; Black et al., 1999; Gregersen et al., 1998; Morrison et al., 1999) y un requisito para ocupar puestos directivos (Forster, 2000) ya que es considerada una experiencia invaluable para el individuo y para la empresa (Carpenter y Gregersen, 2001), proporciona conocimientos únicos y genuinos (Barney, 1991) así como puntos de vista y redes de contactos que son de gran utilidad en el ambiente de los negocios globalizados (Carpenter et al., 2001). Y, de acuerdo a Suutari y Mäkelä (2007) dichos conocimientos se vuelven más profundos conforme el número de asignaciones aumenta gracias al contacto con diferentes contextos culturales. Por lo tanto, las asignaciones internacionales son un tipo de experiencia necesaria para todo perfil directivo ya que involucra un cambio y una adaptación a otra cultura, donde la persona atraviesa por una transformación personal y profesional que contribuye a su desarrollo integral (Kohonen, 2005).

La literatura muestra varios enfoques utilizados en la definición de la experiencia previa internacional, por ejemplo, varios autores la definen como aquella experiencia obtenida a lo largo de la trayectoria laboral que implica responsabilidades de naturaleza internacional como franquicias, exportaciones (Athanassiou y Nigh, 2002); fusiones y adquisiciones (Carpenter y Frederickson, 2001; Carpenter et al., 2001) o bien aquella proporcionada a través de una asignación internacional (Athanassiou y Nigh, 2002; Kohonen 2005; Reuber y Fischer, 1997; Sambharya, 1996). Y otros autores simplemente consideran la

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

nacionalidad (Piaskowska y Trojanowsk, 2014) o bien, el número de nacionalidades que tiene el directivo (Nielsen y Nielsen, 2011).

En investigaciones previas sobre expatriados, enfoques variados han sido empleados para denominar la experiencia previa internacional, por ejemplo, el más utilizado es el número de años que el expatriado ha participado en una asignación internacional (Carpenter et al., 2001; Sambharya, 1996; Sullivan, 1994); el número de asignaciones internacionales (Daily et al., 2000); las asignaciones internacionales previas en otras compañías (Fisher 1997); y la experiencia académica (Sambharya, 1996), entre otras.

Athanassiou y Righ (2002) utilizan un enfoque más completo basado en la experiencia previa internacional obtenida durante toda la vida laboral del individuo dentro y fuera de la empresa actual y además toma en cuenta las funciones relacionadas con actividades internacionales pero realizadas desde el país local como la gestión de subsidiarias, las fusiones internacionales, las franquicias y las exportaciones. Reuber y Fischer (2016), concuerdan con lo anterior y adicionalmente toman en consideración las ventas que son realizadas en los mercados extranjeros.

Por otro lado, Piaskowska y Trojanowski (2014) le llaman orientación internacional, compuesta por tres dimensiones: la experiencia internacional laboral, la nacionalidad y la experiencia obtenida durante el periodo de formación del individuo, es decir, desde su edad temprana, aquí vienen a relucir aspectos más profundos arraigados en la cultura nacional como la migración, el bi-culturalismo y la internalización de varios esquemas culturales. Leung, Maddux, Galinsky y Chiu (2008) por su parte emplean el término de experiencia multicultural para referirse al conjunto de experiencias originado por la interacción con individuos de otras culturas ya sea viviendo en el extranjero o de forma local.

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Contrario a los estudios anteriores, otros autores opinan que no es recomendable tomar en cuenta esta característica debido a que, por lo general, es calculada en base al tiempo que dura la asignación internacional o al número de ellas en que ha participado el expatriado lo cual cambia a través del tiempo y por lo tanto no es una medida adecuada (Harvey y Buckley, 2002). De la misma forma, Hamori y Koyuncu (2011) argumentan también que la experiencia internacional no indispensable para desarrollar un perfil global como la mayoría de los estudios señala, ya que tiene aspectos negativos relacionados con la repatriación, el avance laboral o la planificación de la carrera y que, además, se da más crédito a las asignaciones cortas menores a un año y a viajes periódicos a subsidiarias.

A pesar de los estudios que consideran poco favorable la experiencia internacional previa y, debido a que es mayor el número de los autores que apuestan por ella, esta característica ha sido incluida en este primer estudio. Por consiguiente y, de acuerdo al grueso de la literatura analizada, la experiencia internacional previa es definida como el número de años que el individuo ha participado en una asignación internacional o en una actividad laboral similar que involucre la interacción con sujetos de diversas culturas (Athanassiou y Roth, 2006; Daily et al., 2000; Lee y Sukoco, 2010).

La justificación para tomar en cuenta esta característica se basa en que permite al integrante estar en contacto con una o más culturas diferentes a la propia proporcionándole una perspectiva más amplia y una mejor comprensión acerca de las diferencias culturales , habilidades que son indispensables en la gestión de equipos culturalmente diversos siendo además , como ya se ha mencionado, la más utilizada en la mayoría de los estudios encontrados (Sambharya, 1996; Tihanyi et al.,2000; Carpenter et al., 2001; Carpenter y Fredickson, 2001; Nielsen y Nielsen, 2011).

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

1.2.1. Experiencia previa internacional y su relación con el desempeño del equipo

Estudios empíricos previos establecen una relación clara y positiva entre la experiencia previa internacional y el desempeño del equipo. Por ejemplo, Michel y Hambrick (1992) en su estudio sobre equipos multinacionales, comprueban que la experiencia internacional del integrante contribuye a mejorar la integración del equipo y fomenta la producción de soluciones en forma efectiva. Además, que la asignación internacional proporciona al individuo la habilidad de desarrollar una identidad multicultural que sirve para gestionar los equipos culturalmente diversos (Sánchez et al., 2000).

Al respecto, Athanassiou y Roth (2006) analizan los equipos multiculturales integrados por miembros con experiencia internacional y sin ella y encuentran que la experiencia internacional ayuda a mejorar la comunicación y la integración en el equipo, lo cual a su vez tiene un impacto en la toma de decisiones y en el desempeño.

Carpenter et al. (2001) por su parte, establecen que en las empresas en proceso de expansión global, la experiencia internacional de los directivos de nivel medio y alto tiene una relación positiva con el beneficio económico individual y organizativo. Ellos enfatizan que las empresas que tienen directivos con este tipo de experiencia generan un valor agregado muy importante a diferencia de aquéllas que no los tienen dentro de su fuerza laboral.

Por otro lado, estudios empíricos de Reuber y Fischer (2016) sobre empresas canadienses medianas y pequeñas especializadas en desarrollo de software, muestran que la experiencia internacional de los integrantes en equipos de trabajo directivos está asociada directamente con el desempeño del equipo ya que mejora la toma de decisiones del equipo relacionadas con las alianzas internacionales y posteriormente con la internacionalización de la empresa, siempre y cuando sus fundadores tengan también experiencia internacional. Es decir, que mientras mayor sea la experiencia internacional del líder del equipo, mayor será su

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

disposición para establecer alianzas internacionales y adquirirá conocimientos y habilidades necesarias para negociar con firmas extranjeras, facilitar la mejor toma de decisiones y a largo plazo ganar más presencia internacional (Nielsen, 2012; Reuber y Fischer, 2016). Gracias a la experiencia internacional, el directivo desarrolla una visión global que le permite “pensar localmente y actuar globalmente” (Gupta y Govindarajan, 2002); Levy, Beechler, Taylor y Boyacigiller, 2007) además, obtiene conocimientos sobre cómo hacer negocios en diversos ámbitos culturales e implementar estrategias exitosas en el ámbito de las fusiones y adquisiciones internacionales (Piaskowska y Trojanowski, 2014). Leung et al. (2008) a su vez, avalan la existencia de una relación positiva entre la experiencia internacional y el desempeño enfocado en la solución de problemas en forma creativa. Esto es debido a que la exposición a diferentes ideas y prácticas así como la necesidad de compaginar las diferencias culturales impulsa el proceso cognitivo llevando a la producción de resultados creativos (Maddux, Galiskky y Tadmor, 2010).

Asimismo, estudios más recientes en el ámbito de fusiones y adquisiciones afirman que la experiencia internacional y la orientación cultural del integrante proporcionan los conocimientos y la confianza que ayudan a reducir la incertidumbre en la implementación de estrategias de entrada a nuevos mercados internacionales (Nielsen y Nielsen, 2011). Un equipo de trabajo tiene más éxito en el desarrollo e implementación de planes estratégicos cuando sus miembros han participado en una asignación internacional previamente (Carpenter et al., 2000). Por ejemplo, los equipos transnacionales presentan un mejor desempeño cuando entre sus integrantes se encuentran individuos que tienen experiencia internacional previa en varios países a diferencia de aquellos equipos están formados solo por miembros locales (Haas, 2006).

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Por consiguiente, tomando la premisa de que la experiencia internacional proporciona al individuo habilidades globales y una comprensión más profunda sobre contextos culturales diversos y, de acuerdo a Scheider y DeMeyer (1991), proporciona además un entendimiento y una visión que facilitan la gestión de negocios internacionales, es indispensable que sea tomada en cuenta como una característica de los miembros de los equipos en empresas internacionalizadas o de cara a hacerlo (Carpenter et al., 2000). Dicho esto, se espera encontrar una relación positiva entre la experiencia previa internacional y el desempeño general del equipo siendo formuladas las siguientes siguientes hipótesis:

H.2. La experiencia previa internacional del líder está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural

H.5. La experiencia previa internacional del integrante está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural.

1.3. Sensibilidad cultural

Numerosas investigaciones se han volcado en el estudio de las características específicas que establecen la importancia de analizar la sensibilidad cultural en la interacción con individuos de otras culturas (Horverak, Sandal, Bye y Pallesen, 2013; Terrell y Rosenbusch, 2012).

La sensibilidad cultural puede encontrarse en la literatura con diferentes denominaciones como empatía cultural (Horverak et al., 2012; Ponterotto, Ruckdeschel, Joseph, Tennenbaum y Bruno, 2011); sensibilidad intercultural (Liu 2014); concienciación intercultural (Lokkesmoe Kuchinke y Ardichivili, 2016); personalidad multicultural (Abe y Wiseman, 1983; Cui y Awa, 1992; DuPlessis, 2011; Earley y Mosakovsky, 2000; Glinow,

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Shapiro y Brett, 2004; Lloyd y Härtel, 2009; Matveev y Nelson, 2004; Sridhar et al., 2007), inteligencia cultural (Chua et al., 2012; Lee y Sukoco, 2010) y competencia intercultural (Deardorff, 2006; Lustig y Koester, 1999; Miller, 1994; Redmond y Bunyi, 1993), entre otros. A continuación se presenta el análisis de los estudios encontrados.

Algunos modelos propuestos establecen que la inteligencia cultural es importante para gestionar los equipos en contextos multiculturales a través del análisis de comportamientos de motivación (Berry y Ward, 2006; Earley, 2002; Earley y Ang, 2003; Sternbriger y Grigorenko, 2006; Templer, Tay y Chandrasekar, 2006). Es decir, si el integrante posee inteligencia cultural entonces tiene la habilidad para procesar conocimientos sobre una cultura a través de una actitud abierta y tolerante, de esta forma establece relaciones de calidad con sus compañeros de equipo lo cual es positivo para su desempeño (Ang, Van Dyne y Koh, 2006).

La competencia intercultural es otro término también empleado en algunos estudios para referirse a la apreciación de diferentes puntos de vista culturales. Existe una gran variedad de enfoques sobre las competencias interculturales. Por ejemplo se encuentra el enfoque de Rubens que toma en cuenta los constructos del respeto, la orientación al conocimiento, la empatía cultural, la tolerancia a la ambigüedad y la comunicación efectiva (Sinicrope, Norris y Watanabe, 2007).

El modelo de evaluación de conductas interculturales de Byrman (2008) establece cinco componentes: la actitud de apertura y curiosidad, la habilidad de relacionarse, la comunicación, la orientación al conocimiento y la concienciación cultural, esta última considerada en varios estudios como un componente clave en el grupo de competencias.

Al respecto, varios autores definen la competencia intercultural como la habilidad que tiene un individuo o un grupo para gestionar situaciones de conflicto que se dan en escenarios

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

culturales originadas por diferencias de creencias y valores diferentes a través de una efectiva comunicación (Lustig y Koester, 1999; Miller ,1994; Redmond y Bunyi, 1993); o bien, la habilidad para comunicarse e interactuar con los individuos de otro grupo, comunidad o cultura (Abe y Wiseman, 1983; Cui y Awa,1992; Earley y Mosakovsky, 2000; Matveev y Nelson, 2004; Glinow et al., 2004; Sridhar et al., 2007; Lloyd y Härtel, 2009; Bird et al., 2010; DuPlessis, 2011). En otras palabras, las personas que tienen un grado alto de competencias interculturales poseen un entendimiento profundo sobre los enfoques culturales diferentes, una conciencia cultural, una tolerancia y una capacidad de adaptación a nuevos ambientes culturales, lo cual es logrado a través de procesos de comunicación efectivos y una actitud de pensamiento abierto (Deardorff, 2006). Este autor concluye que las competencias interculturales son un conjunto de actitudes, comportamientos y habilidades reflexivas que facilitan la integración de un individuo en escenarios interculturales. De la misma forma, Bolten (2007) la considera como el proceso que involucra la concienciación de percibir las diferencias entre los valores de una cultura y la propia necesarias para conducirse de manera adecuada para comunicarse y colaborar interculturalmente con éxito.

Krumm, Terwiel y Hertel (2013), en su estudio sobre equipo multiculturales virtuales, puntualizan que las competencias interculturales deben ser consideradas más bien como un claster de habilidades, actitudes y conocimientos y no como una simple habilidad aislada como ha sido considerada en la mayoría de los estudios.

En resumen, las competencias interculturales se enfocan principalmente en gestionar las diferencias originadas por las creencias y valores culturales a través de ciertos mecanismos como la concienciación, la comunicación y la interacción adecuada con individuos de diversas culturas. Una persona con un grado alto de competencias

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

interculturales posee un entendimiento profundo sobre el punto de vista de la otra persona de una cultura diferente, una capacidad de autoevaluación, la disposición para intercambiar conocimientos y la facilidad para adaptarse a nuevos ambientes culturales (Ramthun y Matkin, 2012). Debido a ello, la gran mayoría de las investigaciones señalan a las competencias interculturales como las habilidades y los conocimientos esenciales para realizar negocios en un ambiente globalizado.

En línea con lo anterior, la personalidad multicultural es otra forma empleada para referirse a las competencias interculturales, al respecto, estudios empíricos previos (Matveev y Milter, 2004; Matveev y Nelson, 2004; Van Der Zee, 2003; Van Der Zee y Van Oudenhoven, 2000) establecen cinco competencias clave dentro de la personalidad multicultural que deben estar presentes en los integrantes del equipo: 1) la empatía cultural, que se relaciona con la habilidad de empatizar con las ideas y los valores de personas de diferentes culturas; 2) el pensamiento abierto, que se refiere a la ausencia de prejuicios y a la tolerancia respecto a otras formas de pensar; 3) la iniciativa social que es la tendencia a hacer que las cosas sucedan, es decir, estar orientado a la acción, tomar la iniciativa de interactuar en un contexto multicultural; 4) la estabilidad emocional, que es la habilidad para gestionar las situaciones de incertidumbre y ansiedad. Principalmente se refiere a la habilidad de mantener la calma, el control y la gestión del estrés ocasionado por problemas inesperados o conflictos; y 5) la flexibilidad que es la habilidad de cambiar de una situación convencional a una nueva que implica la adaptación a un contexto internacional. Las personas creativas e innovadoras requieren de esta habilidad para cambiar de un contexto a otro, tener una disponibilidad para aprender de los errores, una apertura para experimentar cosas nuevas y aprender nuevos enfoques. Es importante señalar que, dentro de los cinco componentes anteriormente mencionados de la personalidad multicultural, la sensibilidad cultural ha

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

recibido primordial atención en muchos estudios (Ponterotto et al., 2011; Puck et al., 2008; Steven y Rosenbusch, 2012). Al respecto, Horverak et al. (2013), la define como “la capacidad que tiene una persona de identificarse con los sentimientos, pensamientos y comportamientos de los individuos de otras culturas” (p.269).

Liu (2014) por su parte, le nombra sensibilidad intercultural y la define como la “habilidad de entender, apreciar y aceptar las diferencias culturales”. (p.8)

Similarmente, otros estudios se refieren a la sensibilidad cultural como la capacidad de desarrollar un genuino interés en otras personas a través de un razonamiento acertado que fomente empatía y conciencia sobre las actitudes, las emociones, los pensamientos y los comportamientos de individuos de otras culturas (Arthur y Bennett, 1995; Hawes y Kealey, 1981).

Black y Mendenhall (1990), por su parte, se refieren a ella como el grado de adaptación del integrante a un nuevo contexto cultural. Más tarde, Bennett (1993) presenta el modelo de Desarrollo Sensibilidad Intercultural que explica el proceso que atraviesa una persona para gestionar con éxito las diferencias culturales a través de varias etapas que involucran la negación, la resistencia a la aceptación, el reconocimiento de la diferencia, la aceptación, el respeto, la empatía y la integración.

Matveev y Nelson (2002) en su modelo de Competencias Cross-culturales de Comunicación establecen la empatía cultural como la comprensión de enfoques de vista alternativos, el interés por conocer valores, creencias y diferentes, la tolerancia y la aceptación de formas de hacer las cosas de forma diferente y el evitar juzgar al respecto.

Similarmente, Steven y Rosenbusch (2012), se refieren a la sensibilidad cultural como un conjunto de habilidades que implican tener conciencia y un entendimiento sobre las

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

diferencias culturales, la curiosidad y una disposición de aprender acerca de otras culturas, tener una actitud abierta, un pensamiento global y analizar diferentes perspectivas entre otras.

Debido a que ha recibido especial atención en diversos estudios relacionados sobre las competencias culturales, como parte de este primer estudio, la variable de sensibilidad cultural ha sido incluida en el modelo empírico propuesto. Asimismo, ésta es definida como la habilidad de empatizar con los intereses, pensamientos, los valores e ideas de personas de diferentes culturas (Emmitt y Gorse, 2007; Puck et al., 2008) ya que, en concordancia con Puck, et al. (2008), es muy importante la concienciación de las diferencias culturales con las que habrá de encontrarse un nuevo miembro de cara a participar en un equipo multicultural.

1.3.1. Sensibilidad cultural y su relación con el desempeño del equipo

Una gran variedad de estudios establecen una relación clara entre la sensibilidad cultural y el desempeño del equipo. Por ejemplo, Cheng et al. (2012) consideran que el integrante debe recibir una formación adecuada sobre sensibilidad cultural para ser capaz de gestionar las situaciones de incertidumbre que pueden surgir debido a las diferencias culturales y que eventualmente pueden afectar el desempeño del equipo. Por lo tanto, la precepción y la apreciación de las diferencias culturales son el primer paso en la dirección hacia un entendimiento más profundo y a una interacción positiva para entablar relaciones significativas con personas de otras culturas (Handin y Steinwedel, 2006). Así como también, tener un conocimiento técnico común, entender las personalidades de los integrantes, el valorar las diferencias y evitar estereotipos entre otros, son técnicas indispensables para un logran buen desempeño del equipo (Miller et al., 2000). En otras palabras, si los integrantes están conscientes de las diferencias culturales de sus compañeros de equipo, pueden entenderlos mejor y desarrollar más fácilmente confianza en sus relaciones con éstos,

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

facilitando la colaboración creativa y un mejor desempeño, esto se debe a que la sensibilidad cultural es más efectiva cuando se trata de colaboración creativa entre directivos de diferentes culturas e impulsora de la mejora del desempeño. Por lo tanto, la sensibilidad cultural involucra un proceso cognitivo cultural pues su comportamiento está determinado por el contexto cultural en el que se encuentra el individuo o se ha encontrado inmerso debido a que cada persona tiende a interpretar el mismo problema de formas diferentes de acuerdo su cultura (Chua et al., 2012). Un alto índice de sensibilidad cultural demuestra una alta tolerancia a las costumbres y los valores de las personas de un ambiente cultural diferente de manera que facilita el desempeño efectivo (Van Der Zee y Van Oudenhoven, 2000).

Investigaciones previas de Steveny Rosenbusch (2012) sobre las habilidades que deben tener los líderes globales resaltan que la sensibilidad cultural representa un papel determinante en el desarrollo de relaciones de negocios con individuos de otras culturas y establecen una clara relación con el desempeño efectivo.

En su estudio sobre asignaciones internacionales, Liu y Shaffer (2005) argumentan que la sensibilidad cultural que tiene el expatriado es una forma de capital social que influye mucho en la adaptación cultural y posteriormente en el desempeño. Similarmente, Puck et al. (2008) argumentan que la sensibilidad cultural tiene un impacto positivo en el desempeño ya que permite al individuo reconocer las diferencias culturales que existen entre los miembros del equipo multicultural, actuar de manera acorde para trabajar en conjunto y alcanzar los objetivos establecidos.

En resumen, si el integrante del equipo posee sensibilidad cultural, más fácilmente podrá comprender, empatizar y comunicarse con sus compañeros de equipo y, a su vez, trabajar mejor con ellos para contribuir al desempeño del mismo. Dicho esto, en este primer

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

estudio se espera encontrar una relación positiva entre la sensibilidad cultural del miembro y el desempeño general del equipo.

Tomando como base lo anterior, las siguientes hipótesis son propuestas:

H.3. La sensibilidad cultural del líder está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural

H.6. La sensibilidad cultural del integrante está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural

1.4. Adaptación al equipo

La adaptación cultural es un fenómeno que ha sido estudiado en muchas ocasiones en literatura sobre gestión de expatriados (Bhaskar-Shirinivas, Harrison, Shaffer y Luk, 2005; Black y Gregersen, 1990; Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala, 2010; Kraimer, Wayne, Jaworski, (2001); Strubler, Park y Agarwal, 2011) y de aquí se ha de partir para analizar la característica de la adaptación al equipo multicultural de acuerdo a Puck, Mohr y Rygl, (2008).

El término de adaptación cultural es definido por varios autores como el grado de comodidad o ausencia de estrés que experimenta el expatriado cuando participa en una asignación internacional (Black y Gregersen, 1990; Bhaskar-Shirinivas et al., 2005; Liu y Lee, 2008). Estudios más recientes sobre equipos de trabajo de Beus, Jarrett, Taylor y Wiese (2014) la definen como “la habilidad de realizar las tareas de forma satisfactoria y en poco tiempo después de haber ingresado en el equipo” (p.490). O bien por la cantidad de dificultades que experimenta un individuo en su desempeño diario (Konanahalli et al., 2014).

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

La literatura presenta varios modelos de adaptación cultural. De acuerdo a Black (1988), el proceso de adaptación cultural en un país extranjero consiste en cuatro etapas: 1) la etapa de luna de miel caracterizado por la fascinación y el entusiasmo debido a que todo es nuevo y excitante en la nueva cultura; 2) la etapa del choque cultural, en la cual el expatriado se enfrenta con la nueva cultura día a día, puede caracterizarse como un período de desilusión y frustración que provocan cierto nivel de ineficiencia, ansiedad y hostilidad hacia la cultura; 3) la etapa de adaptación donde, como su nombre lo indica, el expatriado adopta las normas y los valores de la nueva cultura y 4) la etapa de dominio que es cuando el empleado llega al grado de una comodidad y una adaptación completa, este periodo es generalmente caracterizado por actitudes positivas y de efectividad en las tareas asignadas.

Posteriormente, se encuentra el modelo más conocido y estudiado de la adaptación cross-cultural de Black, Mendenhall y Oddou (1991) que establece que la adaptación es un proceso compuesto por tres dimensiones: 1) la adaptación cultural relacionada con las condiciones generales de vivir en el país anfitrión; 2) la interacción con personas de la cultura anfitriona y 3) la adaptación laboral relacionada con las responsabilidades laborales como su nombre lo indica. Posteriormente, Parker y McEvoy (1993) argumentan que además deben ser considerados algunos factores individuales como la honestidad, la integridad, la paciencia, la madurez, autoconfianza, etc.; los factores organizacionales como la cultura organizacional, el salario, la capacitación, etc.; y los factores contextuales como la adaptación de la pareja, familia, distancia cultural, etc. Casi dos décadas más tarde, el modelo anterior es modificado por Strubler, Park y Agarwal (2011) respecto al apoyo de la empresa previo a la salida, incluyendo aspectos como la formación, la identificación de debilidades, las visitas previas al país anfitrión, entre otros.

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Por otro lado, el ambicioso estudio *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)* sobre líderes globales, House et al. (2004, 2006) denomina la adaptabilidad cultural a “la habilidad de entender otras culturas y comportarse de acuerdo a ella con el fin de alcanzar los objetivos establecidos y construir una relación positiva con los colegas locales” (p.85), y además, hacen énfasis en la habilidad que tiene una persona de adaptar su comportamiento a un contexto específico cultural. Ellos sugieren que el proceso de adaptabilidad cultural se lleva a cabo en dos etapas: en la primera etapa, el directivo debe aprender de la nueva cultura y además compartir información de su cultura origen. Y en la segunda etapa debe compaginar adecuadamente las diferencias culturales a través de la comunicación clara y efectiva con sus nuevos compañeros de proyecto.

Por su parte, Puck et al. (2008) utilizan como base el modelo de (Black et al. 1991) y lo aplican al integrante del equipo cultural, debido a que consideran que el nuevo integrante del equipo debe atravesar por cierto proceso de adaptación similar al que pasa el expatriado cuando cumple con una asignación internacional y con el reto de vencer las dificultades que pueden presentarse al trabajar con nuevos compañeros de equipo de diferentes culturas.

De acuerdo a Zimmermann y Sparrow (2007) consideran a la adaptación como un proceso mutuo que atraviesa el miembro del equipo multicultural cuando tiene la característica particular de ser expatriado. Estos autores desarrollan un modelo de cuatro componentes que son la separación, la asimilación propia, la asimilación de la otra parte (del otro integrante) y la integración. Dicho modelo toma en consideración el grado de cambio en que el integrante presenta respecto a su nacionalidad, cultura y valores en relación al de otro integrante de diferente cultura en el equipo. Adicionalmente establecen tres dimensiones, de acuerdo al modelo de Mendenhall et al. (2002): el proceso cognitivo, las actitudes y el comportamiento del integrante. Las tres dimensiones cubren los aspectos de la comunicación,

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

el cambio de enfoque, la evaluación de diferencias, la actitud de adaptación, la gestión y el control.

Estudios más recientes sobre equipos de trabajo de Beus et al., (2014) incluyen en su modelo de adaptación los factores de la experiencia cuantitativa medida en tiempo y en cantidad; la experiencia cualitativa (relacionada con la complejidad del trabajo, el nivel retador y la variedad, entre otros) y el éxito en equipos anteriores; y 3) la interacción medida en el número de veces que ha sido un nuevo integrante y el éxito obtenido en ello.

Siguiendo los trabajos de Beus et al. (2014); Puck et al. (2008), en este primer estudio se trasladada la definición de adaptación cultural del expatriado más utilizada en la mayoría de la literatura revisada y se aplica al nuevo miembro del equipo multicultural. Por lo tanto, la adaptación al equipo multicultural es definida como como el grado de comodidad que el integrante o líder tiene al trabajar con el resto de los miembros del equipo provenientes de culturas diferentes a la propia (Bhaskar-Shirinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Liu y Lee, 2008).

1.4.1. La adaptación y su relación con el desempeño del equipo

Estudios empíricos previos establecen una relación positiva entre la adaptación del integrante y el desempeño del equipo. A continuación son mencionados algunos de ellos.

Por ejemplo, Puck et al. (2008) confirman que la adaptación del integrante al equipo multicultural influye de forma positiva en la satisfacción personal, en el compromiso y en la intención de permanecer en el equipo, lo que, posteriormente contribuye al desempeño del mismo.

El ingreso de un nuevo integrante en el equipo provoca incertidumbre para el integrante y para el equipo, lo que puede afectar el desempeño (Beus et al., 2014). Una

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

estrategia utilizada para gestionar lo anterior es implementar prácticas de socialización entre el nuevo integrante y los miembros del equipo tales como la claridad de roles en el equipo y la similitud de metas son vitales para establecer vínculos positivos y así pueda darse una adaptación rápido. De forma paralela, es indispensable que el equipo debe estar entrenado y orientado a dar apoyo al nuevo integrante contantemente (Lu y Tjosvold, 2013).

Por consiguiente y en congruencia con los estudios de Puck et al. (2008), a pesar de que el integrante no es enviado a un país extranjero a cumplir una asignación internacional, como en el caso de un expatriado, si debe tratar con personas de diferentes culturas presentes en el equipo y por lo tanto, se presenta la necesidad de gestionar estas diferencias adecuadamente para su buen funcionamiento y desempeño. De esta forma, y de acuerdo al grueso de la literatura analizada, se espera encontrar una relación positiva entre la adaptación del miembro al equipo y el desempeño general. Por consiguiente, las siguientes hipótesis son propuestas:

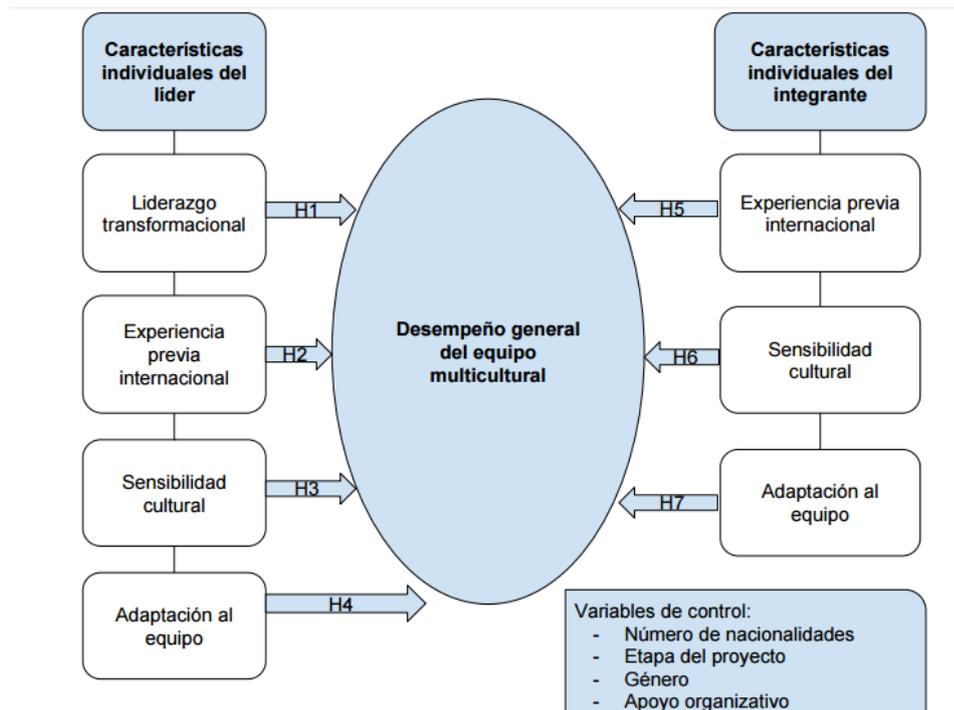
H.4. La adaptación del líder está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural

H.7. La adaptación del integrante está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural

2. Modelo empírico del primer estudio

A continuación se presenta el modelo empírico del primer estudio que se compone de la variable dependiente de desempeño general del equipo multicultural y el primer grupo de variables independientes que recoge cuatro características individuales del líder que son el liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo y tres características individuales del integrante que son la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo, además se presentan las variables de control que son el número de nacionalidades, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo.

Figura 2: Modelo empírico primer estudio



Fuente de elaboración: propia

3. Método

Todas las hipótesis planteadas son proposiciones acerca de la incidencia o existencia de relación entre una característica individual del miembro (variable independiente) y el desempeño general del equipo multicultural (variable dependiente). En concreto se postula la existencia de una relación positiva entre el mayor grado de posesión o presencia de una característica y mejor desempeño general del equipo, y viceversa, controlando el posible efecto de un conjunto variables extrañas (variables de control).

Para poder sostener la validez de una afirmación referida al conjunto de la población a partir de las observaciones disponibles en la muestra, debe elegirse una prueba de significación o prueba estadística que permita rechazar o no la hipótesis. La hipótesis nula que estadísticamente se enuncia mantiene la inexistencia de relación o la independencia de las variables involucradas, siendo la hipótesis alternativa la que corresponde a la hipótesis de investigación. La prueba estadística para el contraste de las hipótesis dependerá del nivel de medición y la distribución de las variables implicadas, y en general, de la adecuación de la naturaleza de los datos a los supuestos o requisitos de la prueba. Según sea esta se optará por pruebas estadísticas paramétricas, robustas o no paramétricas.

Como se expondrá a continuación, tanto la variable dependiente como las independientes cuya relación se analiza son variables agregadas promedio o multi-ítem. Las escalas agregadas permiten analizar la fiabilidad y validez de las medidas, y en su caso, mejorar la medición del constructo analizado. Además se les puede atribuir un nivel de medida continuo o métrico, propio para el uso de pruebas de contraste paramétricas.

3.1. Muestra

En este primer estudio se utilizó la misma muestra compuesta por dos grupos: 111 líderes y 304 integrantes de equipos multiculturales, utilizada también en el primer estudio. La descripción de cada muestra se ha expuesto anteriormente en el apartado de metodología del capítulo uno de esta tesis doctoral.

3.2. Medición de las variables

Con carácter general, para todas las variables que intervienen en este estudio, los resultados de los análisis de fiabilidad y validez se muestran en el Anexo I.

Variable dependiente

La información sobre la medición de la variable dependiente correspondiente a este primer estudio que es el desempeño general del equipo multicultural ha sido explicada anteriormente en el capítulo uno de esta tesis doctoral (p.23).

Variables independientes

Las variables independientes se refieren a las características de los líderes y de los integrantes del equipo multicultural. En concreto se analiza la influencia del liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación sobre el desempeño general del equipo.

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

3.2.1. Liderazgo transformacional

Esta variable tiene como objetivo medir en qué grado los miembros de un equipo perciben un estilo transformacional en el líder del equipo. Para ello, se empleó el “*Multifactor Leadership Questionnaire*” de Bass y Avolio (1990, 1995). Esta escala ha sido utilizada posteriormente en trabajos previos de Hemsworth et al. (2013). La medida está compuesta por 20 ítems, utilizando una escala de Likert de 5 puntos variando entre “nunca” y “siempre”. Y explora las siguientes cuatro dimensiones:

Tabla 2: Dimensiones del liderazgo transformacional

La motivación inspiracional 1. Se expresa de forma optimista sobre el futuro. 2. Se expresa entusiastamente sobre las metas a lograr. 3. Expresa una visión convincente del futuro. 4. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas.	La influencia idealizada 1. Me hace sentir orgulloso de estar relacionado con él/ella. 2. Va más allá del interés propio por el bienestar del grupo. 3. Actúa de forma que fomenta mi respeto por él/ella. 4. Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo. 5. Habla sobre sus valores y creencias más importantes. 6. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de dirección o propósito. 7. Considera las consecuencias éticas y morales de las decisiones tomadas. 8. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectiva.
Estimulación intelectual 1. Re-examina suposiciones fundamentales y cuestiona si son adecuadas. 2. Busca perspectivas diferentes en la solución de problemas. 3. Me hace analizar los problemas desde diferentes ángulos o puntos de vista 4. Sugiere la nuevas formas de cómo realizar las tareas	Consideración individualizada 1. Dedicar tiempo a enseñarte y guiarte. 2. Me trata más como individuo que como miembro de un grupo. 3. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a los demás. 4. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.

El análisis confirmatorio de esta variable con sus dimensiones ofrece un buen ajuste (ver anexo I).

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

3.2.2. Experiencia previa internacional

Esta sección tiene como objetivo saber la experiencia previa internacional del integrante y del líder medida en el número de años que ha participado en una asignación internacional o en una actividad laboral parecida que involucre la interacción con sujetos de diversas culturas (Athanassiou y Roth, 2002; Daily et al., 2000; Lee y Sukoco, 2010). Para llevar a cabo lo anterior, se utilizó el enunciado de: “ la experiencia internacional laboral que has tenido es” , siendo las posibles respuestas: “ ninguna, menos de dos años, de dos a tres años, de tres a 5 años y más de cinco años”.

3.2.3. Sensibilidad cultural

La sensibilidad cultural es la habilidad de empatizar con intereses, pensamientos, valores e ideas de personas de diferentes culturas (Emmitt y Gorse, 2007; Puck et al., 2008). Los ítems utilizados para medir esta variable se han obtenido de la escala de flexibilidad cultural de directivos obtenida de estudios previos de Puck et al. (2008) y consta de 4 ítems que son los siguientes:

1. Trato de construir buenas relaciones con mis colegas de otras culturas
2. Trato de entender las normas, valores y creencias de otras culturas
3. Trato de entender mejor a las personas de otras culturas
4. Me siento cómodo al entrar en contacto con nuevas culturas

Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”. Algunos de las preguntas de esta sección son: “me siento cómodo al entrar en contacto con nuevas culturas”, “trato de entender

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

mejor a las personas de otras culturas” y “trato de construir buenas relaciones con mis colegas de otras culturas”. El resultado del análisis confirmatorio ofrece un buen ajuste de los datos (ver anexo I).

3.2.4. Adaptación al equipo

La variable de adaptación al equipo multicultural mide el grado de comodidad que el integrante o el líder tiene al trabajar con el resto de los integrantes provenientes de culturas diferentes a la propia (Bhaskar-Shirinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Liu y Lee, 2008). Los 3 ítems para medir esta variable proceden de la escala de “la adaptación a un contexto multicultural” de Puck et al. (2008). Y son los siguientes:

1. Disfruto trabajando con colegas de diferentes culturas
2. Me adapto fácilmente al contexto multicultural en mi equipo
3. Disfruto trabajando con diferentes culturas al mismo tiempo

Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

El análisis confirmatorio de esta variable se realizó conjuntamente con la variable sensibilidad cultural, al tratarse de una escala de 3 ítems; los resultados han sido satisfactorios y han sido mostrados en el anexo I.

3.3. Validez y fiabilidad

El proceso seguido para el análisis de validez y fiabilidad de las medidas ha sido explicado en el capítulo 1 de esta tesis doctoral.

A modo de recordatorio, se ha llevado a cabo un análisis exploratorio en primer lugar, para comprobar la dimensionalidad esperada de las variables, y un análisis confirmatorio en segundo lugar. Para el análisis confirmatorio, concretamente, analizamos los constructos con ecuaciones estructurales, utilizando el software EQS 6.1. Los resultados específicos del análisis exploratorio y confirmatorio para cada variable puede ser observada en el Anexo I.

4. Resultados

El resultado de los estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas se muestra en la tabla 2. Se observa que el desempeño del equipo percibido por los miembros del equipo se relaciona positivamente con todas las variables consideradas. El patrón seguido por el desempeño del equipo percibido por los líderes también se correlaciona positivamente con el resto de variables.

2. Características iniduales y su influencia en el desempeño

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y correlaciones

	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Género	1.56	.50	1															
2. Duración Proyecto	2.06	.59	.062	1														
3. Nacionalidades distintas	3.06	.94	-.026	-.030	1													
4. Apoyo Percibido	3.92	.804	-.128**	-.089	-.006	1												
5. Experiencia previa_M	2.95	1.24	-.059	.013	.196**	.176**	1											
6. Sensibilidad cultural_M	4.61	.59	-.023	-.013	.143*	.117*	.077	1										
7. Adaptación al equipo_M	4.50	.55	.017	.026	.267**	.244**	.229**	.466**	1									
8. Experiencia Previa_L	3.34	1.20	.078	-.052	.228*	.167	.162	.111	-.064	1								
9. Sensibilidad Cultural_L	4.64	.63	.118	-.124	-.082	-.132	-.173	.054	-.015	.066	1							
10. Adaptación al equipo_L	4.54	.70	-.005	-.126	-.106	-.153	-.086	.105	-.017	.098	.842**	1						
11. Desempeño del equipo_M	3.36	.34	-.019	-.058	.217**	.156**	.689**	.445**	.549**	.230*	.210*	.307**	1					
12. Desempeño del equipo_L	3.89	.97	-.014	-.037	-.046	-.057	-.045	.035	-.048	.095	.635**	.667**	.461**	1				
13. Motivación inspiracional	3.07	.76	-.21	-.033	-.002	-.019	.101	.101	.120*	.063	-.088	-.051	.331**	-.095	1			
14. Influencia idealizada	2.81	.72	.001	.066	-.044	-.034	.078	.092	.137*	.023	-.065	-.054	.363**	-.100	.669**	1		
15. Estimulación intelectual	2.60	.65	-.008	-.088	-.061	-.057	-.028	-.009	.094	.826**	.067	.051	.004	.274**	.562**	.684**	1	
16. Atención personalizada	2.63	.84	-.016	-.014	-.028	-.032	.049	.126*	.167**	.021	-.032	-.033	.336**	.532**	.742**	.675**	.307**	1

**p<.01; *p<.05; +p<.09

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

El análisis de los datos se realizó en dos muestras independientes, miembros y líderes de equipo. A modo exploratorio, se llevó a cabo un análisis ANOVA para las variables principales del estudio que son experiencia previa, sensibilidad cultural, adaptación al equipo y desempeño del equipo. Los resultados se muestran en la tabla 3. Las muestras analizadas presentaron diferencias significativas para las variables estudiadas.

Tabla 3. ANOVA integrantes y líderes de equipo

	F	Sig.
Experiencia Previa	9.421	.004
Sensibilidad Cultural	2.206	.047
Adaptación al equipo	1.529	.029
Desempeño del equipo	3.395	.006

Para testar las hipótesis del trabajo, se han utilizado regresiones jerárquicas lineales (tabla 4), introduciendo en un primer paso las variables de control, y las variables principales posteriormente. Los modelos 1 y 2, se indican para la consideración de la variable dependiente “desempeño del equipo percibido por los miembros” (modelo 1), y “desempeño del equipo percibido por los líderes” (modelo 2).

Como puede observarse en la tabla 4, las hipótesis referidas a las características individuales de los miembros del equipo y el desempeño del mismo obtienen apoyo. Específicamente, las hipótesis 2, 4 y 6 son apoyadas por la obtención de unos coeficientes estadísticamente significativos y positivos ($\beta=.460^{**}$, $\beta=.341^{**}$ y $\beta=.166^{**}$ para la experiencia previa, la sensibilidad cultural y la adaptación de los miembros al equipo). En relación a la hipótesis H1, donde se establecía una relación positiva entre el liderazgo transformacional de los líderes de equipo y el desempeño del mismo, se encuentra apoyo parcial. Concretamente, de las dimensiones consideradas, es la estimulación intelectual la que parece tener un efecto positivo y significativo sobre el desempeño final ($\beta=.330^{**}$).

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

En un segundo bloque de análisis, se consideraron las variables tomadas de los líderes, y se testaron las distintas hipótesis al respecto. En este caso, se muestra en la tabla 4, el modelo 2, que toma como variable dependiente el desempeño del equipo percibido por el líder. En relación a las hipótesis 3, 5 y 7, los resultados apoyan sólo a la sensibilidad cultural en relación al desempeño del equipo, por lo que se obtiene apoyo a la H5 ($\beta=.176^*$), pero se rechaza las H3 y H7.

Con respecto a las variables de control en el modelo 1, se observa que la diversidad nacional, y en el modelo 2, la duración del proyecto y el apoyo percibido, inciden significativamente y positivamente en el desempeño del equipo.

Tabla 4: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales

	Modelo 1	Modelo 2
	β	β
Var. Control:		
Genero	.048	.013
Duración del proyecto	.004	-.332**
Diversidad nacionalidad	.516**	.031
Apoyo percibido	-.052	.657**
Var. principales:		
Experiencia previa_miembros	.460**	
Sensibilidad cultural_miembros	.341**	
Adaptación al equipo_miembros	.166**	
Motivación inspiracional	-.050	
Influencia idealizada	-.050	
Estimulación intelectual	.330**	
Consideración individualizada	-.033	
Experiencia previa_líder		-.109
Sensibilidad cultural_líder		.176*
Adaptación al equipo_líder		.153
R ²	.664	.634
ΔF	24.07**	7.90**

**p<.01; *p<.05; +p<.09

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

A continuación se presenta la tabla con el resumen de las hipótesis correspondientes al tercer estudio empírico

Tabla 5: Resumen de hipótesis

Tipo de muestra	Núm. Hip.	Hipótesis	Tipo de factor	Variable independiente	Variable dependiente	Relación	Apoyo Teórico	Resultado
Integrantes	H.1.	<i>El estilo de liderazgo transformacional del líder, percibido por el integrante, está positivamente relacionado con el desempeño general del equipo multicultural.</i>	Individual	Estilo de liderazgo transformacional	Desempeño general del equipo multicultural	positiva	Avolio, 1994; Bass et al., 1988; Bass et al., 2003; Chen et al., 2014; Raeder, 2012; Rowold, 2011; Sarros et al., 2008.	Soportada
Líderes	H.2.	<i>La experiencia previa internacional del líder está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural.</i>	Individual	Experiencia previa internacional	Desempeño general del equipo multicultural	positiva	Athanassiou y Roth, 2006; Carpenter et al.; 2001; Levy et al., 2007 ; Maddux et al., 2010; Nielsen, 2012; Piaskowska y Trojanowski, 2014.	No soportada
Líderes	H.3.	<i>La sensibilidad cultural del líder está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural.</i>	Individual	Sensibilidad cultural	Desempeño general del equipo multicultural	positiva	Cheng et al., 2012; Chua et al., 2012; Handin y Steinwedel, 2006; Puck et al., 2008; Steven y Rosenbusch, 2012	No soportada
Líderes	H.4.	<i>La adaptación del líder está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural.</i>	Individual	Adaptación al equipo	Desempeño general del equipo multicultural	positiva	Beus et al., 2014; Puck et al., 2008; Zimmermann y Sparrow, 2007.	No soportada
Integrantes	H.5.	<i>La experiencia previa internacional del integrante está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural.</i>	Individual	Experiencia previa internacional	Desempeño general del equipo multicultural	positiva	Athanassiou y Roth, 2006; Carpenter et al.; 2001; Levy et al., 2007 ; Maddux et al., 2010; Nielsen, 2012; Piaskowska y Trojanowski, 2014.	Soportada
Integrantes	H.6.	<i>La sensibilidad cultural del integrante está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural.</i>	Individual	Sensibilidad cultural	Desempeño general del equipo multicultural	positiva	Cheng et al., 2012; Chua et al., 2012; Handin y Steinwedel, 2006; Puck et al., 2008; Steven y Rosenbusch, 2012.	Soportada
Integrantes	H.7.	<i>La adaptación del integrante está positivamente relacionada con el</i>	Individual	Adaptación al equipo	Desempeño general del equipo	positiva	Beus et al., 2014; Puck et al., 2008; Zimmermann y	Soportada

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

desempeño general del equipo multicultural

multicultural

Sparrow, 2007.

5 .Discusión

El propósito principal de este primer estudio empírico, como parte de la presente tesis doctoral, es analizar el impacto de las características individuales (el liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación) en el desempeño general del equipo multicultural desde la perspectiva de los integrantes y de los líderes. Los resultados presentados soportan el grueso de la literatura analizada que indica la existencia de una relación positiva entre las características de los miembros de los equipos multiculturales y el desempeño del equipo. La información fue obtenida de 415 miembros de equipos multiculturales divididos en dos muestras independientes: 304 integrantes y 111 líderes. Las pruebas estadísticas realizadas comprendieron un análisis de fiabilidad y validez de las medidas con EQS, un análisis ANOVA para identificar las diferencias significativas a través de la comparación de las medias de las muestras y un análisis de regresión para testar las hipótesis. Las principales contribuciones de este primer estudio son mencionadas a continuación.

Primera. En cuanto al grupo de los integrantes, los resultados son congruentes con la mayoría de los estudios realizados previamente por varios de autores (Salas et al., 2009; Boehnke et al., 2003; Ochieng y Price, 2010; Sudhakar et al., 2011; Van Woerkom y de Reuver, 2009; Nielsen y Nielsen, 2013; Mendenhall y Black, 1990; Puck et al., 2008) y proporcionan información suficiente para soportar la mayoría de las hipótesis. Por lo tanto, a modo general, se puede decir que los integrantes consideran que el tener un líder transformacional, una experiencia previa internacional, una sensibilidad cultural y una capacidad para adaptarse al equipo son factores importantes que influyen en el desempeño general del mismo.

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Respecto al liderazgo transformacional, los resultados concuerdan con trabajos previos (Chen et al., 2014; Raeder, 2012; Rowold, 2011; Sarros et al., 2008) que establecen una relación positiva entre este estilo de liderazgo y el desempeño del equipo. Algo importante de notar es que, de las cuatro dimensiones establecidas en la literatura que son la motivación inspiracional, la influencia idealizada, la consideración individualizada y la estimulación intelectual (Avolio, 1994; Bass et al., 1988; Bass et al., 2003), de acuerdo a la información obtenida, es la dimensión de estimulación intelectual la que mostró un efecto positivo mayor en el desempeño del equipo. Una posible explicación a esto es que el líder transformacional utiliza la estimulación intelectual para fomentar en los integrantes la búsqueda de soluciones a través del análisis de perspectivas diferentes haciéndoles re-examinar y replantearse paradigmas establecidos así como cuestionarse si éstos son adecuados y, por lo tanto, este “re-planteamiento” y apertura a aceptar otras ideas puede ayudar a entender mejor los diferentes puntos de vista de los miembros del equipo y por lo tanto tener la disposición de realizar las tareas de una forma diferente, lo cual a su vez repercute en el trabajo del equipo y en el desempeño. Tomando en consideración lo anterior, sería recomendable que los gerentes de Recursos Humanos pongan especial atención en concientizar en los líderes la importancia de desarrollar habilidades transformacionales a través de programas de formación adecuados enfocados en fomentar y reforzar la estimulación intelectual de los integrantes a través de responsabilidades retadoras y significativas sin dejar de lado el resto de las dimensiones. De esta forma refuerzan su compromiso y satisfacción lo cual produce un efecto positivo en el desempeño. Adicionalmente, y, apoyando a Hemsworth et al. (2013) también sería recomendable llevar a cabo una evaluación y retroalimentación objetiva de los líderes en cada una de las

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

dimensiones para tomar acciones encaminadas a reforzar aquellas dimensiones que muestran áreas de oportunidad.

El análisis realizado también mostró que la experiencia previa internacional es otra característica que los integrantes consideran que influye en el desempeño del equipo. Lo anterior encuentra similitud con estudios previos de Athanassiou y Righ (2002); Haas (2006); Kohonen (2005); Piaskowska y Trojanowski (2014) que argumentan que los integrantes con experiencia internacional previa aportan beneficios que influyen en el desempeño del equipo de una forma positiva y, de acuerdo a Carpenter et al. (2000), es recomendable que todos los miembros del equipo tengan una experiencia internacional debido a que esto les proporciona las bases para una mejor comunicación y habilidades para implementar decisiones estratégicas. Una posible explicación de estos resultados es que la experiencia internacional provee al individuo con conocimientos y habilidades útiles en la interacción con personas de otras culturas como lo son sus compañeros de equipo, proporcionándole además una perspectiva más amplia sobre la forma de hacer negocios lo que es considerado de gran valor para las empresas. Lo anterior invita a reflexionar si de cara a crear un equipo multicultural, es recomendable que los directivos de Recursos Humanos se enfoquen en seleccionar candidatos que hayan participado previamente en una asignación internacional o en actividades laborales de naturaleza similar para asegurar que cuenten con la experiencia internacional requerida. O, por otro lado, tal vez las personas que han trabajado en equipos multiculturales, tengan un perfil más adecuado para ser expatriados en el futuro, en otras palabras, sería interesante explorar si de cara a la selección de candidatos para cumplir asignaciones internacionales, los gerentes de Recursos Humanos deberían centrarse en seleccionar candidatos que anteriormente hayan trabajado en un equipo multicultural.

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

La sensibilidad cultural también mostró una relación positiva con el desempeño general, lo cual soporta trabajos empíricos previos (Cheng et al., 2012; Chua et al., 2012; Handin y Steinwedel, 2006; Puck et al., 2008; Steven y Rosenbusch, 2012) que señalan la influencia positiva de la sensibilidad cultural en el desempeño del equipo. Esto puede indicar que si los integrantes del equipo son sensibles culturalmente, podrán más fácilmente comprender y empatizar con los valores e ideas de sus compañeros de equipo y trabajar mejor con ellos para alcanzar los objetivos trazados.

Respecto a la habilidad para adaptarse al equipo, el análisis mostró consistencia con estudios previos (Beus et al., 2014; Puck et al., 2008; Zimmermann y Sparrow, 2007) que establecen un efecto positivo en el desempeño. Una razón posible para explicar lo anterior es que el nuevo integrante atraviesa por una especie de adaptación o curva de aprendizaje cuando se adhiere al equipo y, debido a que sus compañeros provienen de culturas diferentes, el choque cultural con esos valores y esquemas mentales diferentes puede ser perjudicial para el grupo si no tiene la habilidad para adaptarse, comprender una manera diferente de hacer las cosas y tener la disposición para trabajar en ello.

Adicionalmente, una sugerencia puede ser, que, ampliando el concepto establecido en el estudio GLOBE (House et al., 2004), la adaptación al equipo multicultural pudiera ser un proceso compuesto por tres etapas: en la primera etapa el integrante recibe la información amplia sobre cada una de las culturas presentes en el equipo y, a su vez, el resto de los integrantes recibe la información de la cultura del nuevo integrante. En la segunda etapa, a través de varias reuniones con el objetivo de convivir y conocerse mutuamente, el equipo (incluyendo el líder) y el nuevo integrante confirmarán o aclararán dudas sobre la información recibida hasta el momento, compartirán puntos de vista, las justificaciones

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

correspondientes. Y, en la tercera etapa, el líder tomará el papel de moderador gestionando y “limando” las diferencias originadas por la diversidad de culturas.

Segunda. Sorpresivamente, y, sin lugar a dudas la aportación más importante de este primer estudio, es que se han encontrado diferencias significativas entre la percepción de los integrantes y la percepción de los líderes sobre los mismos conceptos que afectan el desempeño del equipo. Esto es, a diferencia de los integrantes, quienes opinan que la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo afectan el desempeño, los líderes en cambio solamente dan importancia a la sensibilidad cultural porque consideran que de los tres factores, sólo ésta, es la que afecta el desempeño. Esto indica que, para liderar un equipo multicultural no solamente es indispensable ser consciente de las diferencias de perspectivas y enfoques originadas por la diversidad cultural sino además, es necesario tener la habilidad de empatizar con dichos valores e ideas. En otras palabras, los líderes consideran que la sensibilidad cultural es importante porque es un factor que puede influir en el desempeño del equipo. Por lo tanto, es recomendable que los gerentes de Recursos Humanos estén conscientes de la importancia de que los líderes reciban la formación adecuada para inculcar y reforzar su sensibilidad cultural.

Por otro lado, el análisis realizado indica que los líderes consideran que la experiencia previa internacional no es un factor que influye en el desempeño. Estos resultados son contradictorios a la mayoría de la literatura que señala una relación positiva entre ambas variables (Athanassiou y Roth, 2006; Carpenter et al.; 2001; Levy et al., 2007; Maddux et al., 2010; Nielsen, 2012; Piaskowska y Trojanowski, 2014). Una explicación posible es, que, tal vez los líderes ya cuentan con los conocimientos y las habilidades necesarias para gestionar con éxito los retos que la diversidad cultural representa incluyendo los conflictos originados

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

por la variedad de paradigmas de cada integrante. Estos conocimientos y habilidades pueden haber sido adquiridos sin haber desempeñado una asignación internacional sino a través de experiencias equivalentes que impliquen el contacto con individuos de otras culturas como por ejemplo haber trabajado en equipos multiculturales anteriormente o por medio de cursos de formación para gestionar la diversidad cultural, o simplemente estar en contacto con colegas de otras culturas en las actividades laborales diarias.

De forma similar, la adaptación al equipo no es considerada por los líderes como un factor que influye en el desempeño del equipo, esto podría deberse a que cuando los líderes son asignados a un equipo o viceversa, tal vez la adaptación es un proceso implícito dentro de sus funciones por lo tanto, al no representar reto alguno, no es algo que consideren importante.

Tercera. Adicionalmente, el análisis de las variables de control encontramos que en el grupo de líderes cuanto mayor es el número de nacionalidades presente en el equipo, mayor es el desempeño general del mismo. Esto puede deberse a que las diferencias generadas por la diversidad de enfoques y conocimientos respaldados por la cultura nacional de cada miembro provoca una discusión de ideas enriquecedora y significativa para el equipo lo cual afecta su desempeño positivamente. Esto es congruente con estudios previos de Hofstede, Trompenaars y Hampden-Turner (1997) que consideran que las diferencias étnicas, culturales y de conocimientos enriquecen un grupo de trabajo y tienen una influencia significativa en el desempeño.

Algo similar ocurre con el apoyo organizativo de acuerdo a la información analizada en el grupo de los líderes. Por lo tanto, podemos decir que cuando la organización provee a los equipos de los recursos necesarios para trabajar adecuadamente a través de los líderes

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

transformacionales, los vínculos entre líderes e integrantes son reforzados así como su motivación y compromiso con el equipo y con el cumplimiento de objetivos en común, lo cual se ve reflejado en el desempeño de forma positiva, en otras palabras, para los líderes, el apoyo por parte de la empresa es muy importante para el desempeño del equipo, debido a que indirectamente ayuda en el desempeño. Lo anterior es consistente con los trabajos empíricos sobre el apoyo organizativo que establecen que los tipos de apoyo proporcionados en el ámbito de los equipos multiculturales se relacionan con el apoyo que recibe el líder del líder para llevar a cabo una evaluación objetiva y adecuada del desempeño de cada uno de los integrantes y del equipo como un todo, la repartición justa de recursos entre los integrantes del equipo, el sistema de compensaciones y las condiciones laborales entre otros (Black y Gregersen, 1999; Emmitt y Gorse, 2007; Ochieng y Price, 2010; Ochieng, 2008; Selmer, 2001; Trompenaars et al., 1998; Weatherley, 2006).

Por otro lado, la etapa del proyecto presentó un efecto negativo, es decir, cuanto más dura el proyecto, peor es el desempeño del equipo. Los resultados mostrados respecto a la duración del proyecto son inconsistentes con estudios previos de Bhopendra (2005) que indican que la incertidumbre y los conflictos originados por las diferencias culturales en el equipo generalmente tienden a disminuir en las últimas etapas del proyecto debido a que los miembros del equipo ya llevan tiempo trabajando juntos lo que ayudan a desarrollar confianza entre ellos, apertura para exponer sus ideas y comunicación efectiva, lo cual hace que los conflictos disminuyan. Una posible explicación a lo anterior es que cuanto más cercana esté la fecha límite para cumplir los objetivos, el estrés y las dificultades tienden a surgir y las diferencias culturales se enfatizan más, obstruyendo así la comunicación efectiva y la confianza entre los miembros del equipo e influyendo en el desempeño negativamente.

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Por lo tanto, sería recomendable que los supervisores pongan especial atención en la duración de los proyectos asignados a los equipos multiculturales para evitar que sean demasiado largos a tal grado que afecte su desempeño en forma negativa, de esta manera, investigaciones posteriores podrían analizar más específicamente qué periodo de duración sería el más conveniente y además explorar si esta variable pudiera tener un comportamiento de u invertida para lo cual es recomendable llevar a cabo la aplicación del instrumento en diversos puntos del tiempo.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este primer estudio presenta algunas limitaciones. Por ejemplo, una de ellas es que los resultados reflejan la perspectiva principalmente de una cultura nacional que es la mexicana. Debido a que es sabido que los comportamientos y preferencias aquí analizadas pueden variar de una cultura a otra, de una industria a otra, y de un contexto a otro, (Hofstede 2001, 2005) es recomendable explorar el mismo análisis en contextos culturales diferentes para detectar si existen diferencias significativas en los resultados. Una segunda limitación es que, en esta investigación las relaciones entre las variables han sido analizadas como un efecto directo en el desempeño. Por lo tanto, sería interesante que estudios posteriores incluyeran en el modelo variables con un rol moderador o mediador como la comunicación efectiva entre los integrantes del equipo, la confianza, la cohesión y el conflicto entre otras. Una tercera limitación consiste en que este estudio se ha enfocado en las características individuales de los miembros de los equipos y su impacto en el desempeño del equipo, sin embargo sería recomendable que investigaciones posteriores analizaran el desempeño individual de los miembros tomando en consideración indicadores como el compromiso, la motivación y la intención de permanecer en el equipo. Además, medir el impacto de las variables en el desempeño organizativo. Una cuarta limitación se refiere a que este estudio comprende una forma de estilo de liderazgo que es el transformacional, sin embargo, de acuerdo a la revisión de literatura realizada, existen otros estilos de liderazgo que también suelen ser empleados en la gestión de los equipos multiculturales como el liderazgo compartido y el participativo (Pearce y Conger, 2000; Pearce et al., 2003; Ramthun y Matkin, 2012). Por lo tanto sería conveniente explorar el análisis con la inclusión de dichos estilos.

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

Por último, en cuanto a la adaptación al equipo, el análisis de la información ha sido realizado tomando en cuenta la percepción del integrante a la hora de adherirse al equipo, por lo que sería interesante analizar la receptividad del equipo (Rink et al., 2013) es decir, la opinión del resto de los integrantes y del líder respecto a dicha adaptación.

7. Conclusiones

Este primer estudio contribuye a la literatura de la Gestión Internacional de Recursos Humanos ya que proporciona un entendimiento más profundo sobre el funcionamiento de los equipos multiculturales y su desempeño, lo que dará a las empresas herramientas para enfrentarse más competitivamente a una necesidad creciente de internacionalización.

Los resultados mostrados en este estudio señalan que los gerentes de Recursos Humanos deben tomar en cuenta las características identificadas en este primer estudio que son el liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo en el proceso de selección y formación de los integrantes y líderes de los equipos multiculturales de cara a lograr un desempeño exitoso.

Es recomendable también proporcionar a los líderes una adecuada formación para el desarrollo de habilidades transformacionales haciendo énfasis en la necesidad de estimular intelectualmente a los integrantes a través de responsabilidades retadoras y significativas, motivarles a cuestionar paradigmas establecidos y solucionar problemas de una forma alternativa.

Los programas de formación deben incluir sin lugar a dudas un desarrollo adecuado de la sensibilidad cultural para que los integrantes y líderes de los equipos estén preparados

2. Características individuales y su influencia en el desempeño

para gestionar las diferencias generadas por la diversidad de perspectivas culturales que generalmente caracterizan a este tipo de equipos.

Finalmente este primer estudio permite identificar una clara diferencia entre las percepciones de los líderes y de los integrantes acerca de las características individuales que influyen en el desempeño general del equipo, lo cual es una llamada a poner más atención en las necesidades de ambos grupos por separado.

Capítulo 3

Los factores de equipo y su influencia en el desempeño de los equipos multiculturales: análisis sobre la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo y la confianza

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Los factores de equipo y su influencia en el desempeño de los equipos multiculturales: análisis sobre la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo y la confianza

1. Introducción

Estudios previos sobre equipos multiculturales establecen la importancia de estudiar los atributos que el equipo debe tener (llamados también factores de equipo) para lograr el desempeño esperado (Rico et al., 2011). Y cada estudio varía sobre los elementos a tomar en cuenta como por ejemplo el sistema de incentivos (Gupta y Govindarajan, 1986); la autonomía en la toma de decisiones (Wageman, 1995); la trasmisión del conocimiento (Puck, Tygl y Kittler , 2006; Quinley, Tesluk, Locke y Bartol, 2007); el monitoreo y el control (Sundaramurthy y Lewis, 2003); la diversidad de género (Williams y O'Reilly, 1998); los estilos de comunicación (Matveev, 2002); la orientación cultural (Earley y Mozakovski, 2000; Hosftede, 2005); la cohesión (Beal, Chen, Burke y Mclendon, 2003; Rodríguez-Sánchez, Devloo, Rico, Salanova y Anseel, 2016); la confianza (Earley y Mosakovski, 2000; Gasmann, 2001; Ochieng y Price, 2010; Weatherley, 2006); y la comunicación efectiva (Matveev y Nelson, 2004; Puck et al., 2006; Sridhar et al., 2007), entre otros.

Sin embargo, de acuerdo a algunos autores (Bell, 2007; De Jon y Dirks, 2012), los estudios realizados hasta el momento sobre los factores de equipo son insuficientes por lo que aún queda mucho por hacer al respecto. Por tal motivo, como parte de la presente tesis doctoral, este segundo estudio pretende cubrir esta brecha existente en la literatura a través de un análisis más detallado de los factores de equipo. Más específicamente, se analiza el impacto de la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

y la confianza en el desempeño general de los equipos multiculturales. Para llevar a cabo lo anterior, este capítulo tres presenta la revisión de la literatura correspondiente a dichas variables independientes, seguido de la metodología, discusión, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación del estudio. La revisión de la literatura de la variable dependiente que es el desempeño general del equipo y la parte de metodología común de los tres artículos han sido presentadas anteriormente en el capítulo uno de esta tesis doctoral.

La muestra se compone de 111 líderes y 304 integrantes de equipos multiculturales de empresas internacionalizadas. Las pruebas estadísticas realizadas comprendieron un análisis de regresión, exploratorio y confirmatorio.

Los resultados indican que las percepciones entre líderes e integrantes difieren respecto a los factores que influyen en el desempeño, es decir, mientras que los líderes consideran que una orientación colectivista del equipo y la confianza entre los miembros son importantes, los integrantes por otro lado se inclinan a que baja evitación de la incertidumbre y la cohesión influyen en el desempeño. Ambos grupos coincidieron solamente en que la comunicación efectiva es un elemento que influye en el desempeño.

El número de nacionalidades, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo han sido considerados como variables de control en el modelo empírico propuesto.

Como se ha mencionado anteriormente, este capítulo comprende el segundo de tres estudios.

Palabras clave: equipo multicultural, diversidad cultural, cohesión, comunicación, conflicto, confianza, desempeño

1.1 Orientación cultural

La importancia de la orientación cultural en el equipo es establecida en varios estudios. Muchos de ellos la consideran una ventaja competitiva para la empresa argumentando que aquéllos empleados que poseen una variedad de valores arraigados y originados por su cultura nacional poseen una mejor perspectiva sobre la forma de hacer negocios asociada a una mejor toma de decisiones estratégica (Caligiuri y DeSanto, 2001; Carpenter, Sanders y Gregersen, 2001; Greve, Nielsen y Ruigrok, 2009; Nielsen y Nielsen, 2011). Kaczmarek y Ruigrok (2013) al respecto, establecen que dicha ventaja competitiva solamente es aplicable a las empresas que tienen una frecuente exposición a los mercados internacionales.

La orientación cultural ha recibido denominaciones variadas , tales como cultura nacional (Hofstede, 1980, 2001; Muller, Spang y Ozcan, 2008), diversidad de nacionalidades (Hambrick, Davinson, Snell y Snow, 1998; Kirkman et al., 2016), identidad nacional (Salk y Brannen, 2000), orientación cultural (House et al., 2004) , entre otros y ha sido considerada un factor importante en el grupo de los factores del equipo (Chua et al., 2012; Dahlin, Weingart y Hinds, 2005; Earley y Mozakovski, 2000; Ely y Thomas, 2001; Earley y Gibbson, 2002; Mannix y Neale, 2005). A continuación se presenta el análisis de la literatura encontrada.

El modelo de orientación cultural de Hofstede (1980; 1985) que define “cultura” como el sistema de valores y creencias de una sociedad es utilizado en un gran número de investigaciones y establece las ya muy conocidas dimensiones de Hofstede:

1) El individualismo/colectivismo: esta dimensión estudia la forma en que las personas de determinada cultura tienden a trabajar: en grupo o en forma individual. Por ejemplo, en una

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

cultura colectivista las personas están más orientadas a trabajar en grupo y a estar conectadas, a diferencia de una individualista donde las personas prefieren el trabajo individual al trabajo colectivo.

2) La distancia de poderes: esta dimensión clasifica a una sociedad respecto al estatus, autoridad o nivel jerárquico de sus integrantes; otros lo definen como la importancia que los individuos de una sociedad le dan a la diferencia que existe entre los estratos sociales, por ejemplo, en culturas con alta distancia de poderes, la toma de decisiones es centralizada en el líder o superiores (Earley y Gibson, 1998). En este tipo de culturas, los individuos siempre tienden a buscar aprobación antes de tomar una decisión debido a que consideran que aquéllos más altos en el organigrama son los indicados para tomarla. Al contrario, los individuos en culturas con baja distancia de poder tienden a ver iguales a sus superiores.

3) La masculinidad/feminidad: esta dimensión clasifica una cultura de acuerdo a su orientación sobre las metas y los resultados, por ejemplo, las culturas masculinas se caracterizan por tener individuos más agresivos, enfocados en el éxito material, la obtención de resultados innovadores y ser competitivos, por el contrario, a las culturas femeninas se enfocan más el éxito personal, el trabajo en equipo, la relaciones personales y en la calidad de vida.

4) La evitación de la incertidumbre: esta dimensión estudia la forma en que los miembros de una sociedad reaccionan ante situaciones de incertidumbre. Las culturas con alto nivel de evitación de la incertidumbre muestran una preferencia por la planeación, la estructura y las reglas. En contraste, los individuos de culturas con bajo nivel de evitación de incertidumbre tienden a ser seguir menos las normas y las estructuras organizacionales debido a que tienden más a la ambigüedad y por lo tanto, se adaptan más fácilmente a las situaciones de incertidumbre.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Por su parte, Hambrick, Davinson, Snell y Snow (1998), le llaman diversidad multinacional y se refieren a ella como el conjunto de creencias diferentes y formas de pensar presentes en los equipos culturalmente diversos.

Por otro lado, trabajos previos consideran que la nacionalidad es un buen indicador de la diversidad cultural debido a que captura en un rango mucho más amplio las diferencias culturales que los mismos valores culturales persé (Kirkman et al., 2016; Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen, 2010). Al respecto, la nacionalidad es determinada por el país de origen (Nielsen y Nielsen, 2011), por el país de residencia (Dahlin, Weingart y Hinds 2005) o por el país donde el individuo ha pasado la mayor parte de sus años de formación (Hambrick et al.,1998).

Más recientemente, el proyecto GLOBE (House et al., 2004) identifica, 9 dimensiones culturales (algunas de ellas son tomadas del modelo de Hofstede) las cuales son:

- 1) La evitación de la incertidumbre, que se refiere a la gestión de situaciones o conflictos inesperados o el grado en que una sociedad en el cual los individuos de una sociedad prefieren las situaciones planeadas o estructuradas sobre las no estructuradas. Una sociedad con bajo grado de evitación de incertidumbre tiende a planear, establecer normas y regulaciones (Campos, Mobarec, Soto y Nazel, 2007).
- 2) La distancia de poder, que se refiere a la importancia que dan los individuos de una sociedad a los estatus establecidos por las jerarquías sociales, las organizaciones, etc. Un grado de distancia de poder alto señala que la sociedad es elitista (Campos et al., 2007).
- 3) El colectivismo I (en sociedad), que se refiere al grado en que una sociedad está orientada al colectivismo, es decir, que tanto está orientado a las normas grupales, a las actividades colectivas y a la cohesión social.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

- 4) El colectivismo II (interior de los grupos), que estudia cuando el individuo u organización están orientados al colectivismo en grupos es decir, la importancia que le dan a agruparse en familias o grupos (Campos et al., 2007).
- 5) La igualdad de género, que se refiere al grado en que una sociedad o cultura minimiza la desigualdad de género. Las sociedades con una alta igualdad de género tienen a las mujeres en puestos gerenciales y con un fuerte rol en la toma de decisiones. Las culturas con baja igualdad de género se caracterizan por tener a los hombres en mejores cargos que las mujeres (Campos et al., 2007).
- 6) La asertividad que se refiere a la actitud de agresividad, dominante y de confrontación en las relaciones. Las sociedades asertivas valoran la competencia.
- 7) La orientación del futuro que estudia el grado en que los individuos de una sociedad se comprometen para planes futuros.
- 8) La orientación del desempeño que analiza el grado en que una sociedad apoya y recompensa a sus miembros, así como su orientación a la excelencia, al mejoramiento continuo y al logro de resultados.
- 9) La orientación humanística que se refiere al grado en que los individuos presentan un comportamiento socialmente responsable, altruista, generoso, justo y con tendencia a cuidar de otros. Una sociedad con baja orientación humanística son importantes el poder y las cosas materiales.

Otros autores consideran la nacionalidad, raza, tribu, religión, estatus económico y estatus en la organización para determinar la orientación cultural de un individuo o grupo (Ayman y Korabik, 2010; Chin y Sanchez-Hucles, 2007; Spitzberg y Changnon, 2009). O bien, utilizan componentes cognitivos, meta-cognitivos, de comportamiento y motivacionales

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

como las competencias culturales (Berry y Ward, 2006; Earley 2002; Earley y Ang, 2003; Sternbrigerg y Grigorenko, 2006, Templer, Tay y Chandrasekar, 2006). Los líderes que poseen inteligencia cultural tienden a utilizar un razonamientos y comportamientos que estimulan las relaciones de calidad entre los integrantes del equipo (Ang, Van Dyne y Koh, 2006).

Como se ha presentado, el grueso de la literatura analizada sugiere la importancia de incluir la variable de orientación cultural dentro los factores de equipo. Por lo tanto, este segundo estudio traslada la definición de Hostede (1980, 1985, 2001) y la aplica al equipo. De esta forma, la orientación cultural es definida como el conjunto formas de pensar, actitudes y valores que caracterizan al equipo y que es producto de la mezcla de culturas nacionales de los miembros. Asimismo, para llevar a cabo su análisis se han tomado en cuenta las dimensiones de colectivismo, distancia de poder, masculinidad y aversión al riesgo analizadas en trabajos previos de Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004) debido a que son las dimensiones más utilizadas de acuerdo a la mayoría de estudios revisados.

1.1.1. Orientación cultural y su relación con el desempeño del equipo

La orientación cultural en el equipo ha sido objeto de estudio en repetidas ocasiones así como también su impacto en el desempeño del mismo (Gong, 2006; Salk y Brannen, 2000). Estudios relacionados con la innovación establecen que la orientación cultural ha sido ampliamente estudiada y señalada como un factor importante en la explicación de las tendencias y actitudes predispuestas de los individuos debido a que la diversidad de creencias, valores y enfoques son reflejados en la cultura de la organización (Golden y Veiga, 2005).

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Ejemplo de lo anterior es el estudio realizado por Puck, Tygl y Kittler (2006) donde encuentran que la orientación cultural tiene un impacto en el desempeño del equipo a través de la comunicación y la transferencia de conocimiento. Y es señalada como el factor clave que determina los patrones de comunicación e interacción entre los individuos de una cultura o grupo (Oetzel 1995, 2001). Por ejemplo, los equipos multinacionales de compañías fusionadas, la nacionalidad es la principal forma de identificación que utilizan los integrantes durante el primer año de operaciones e influye fuertemente en los valores y forma de pensar del individuo lo cual puede afectar el funcionamiento del equipo en cuanto a la toma de decisiones estratégica y eventualmente en su desempeño (Salk y Brannen, 2000).

Asimismo, también es considerado las diferencias étnicas, culturales y de conocimientos enriquecen un grupo de trabajo y tienen una influencia significativa en el desempeño (Gong, 2006; Trompenaars y Hampden-Turner, 1997).

Matveev y Nelson (2004) por su parte, en su estudio sobre equipos multiculturales con integrantes rusos y americanos, ellos concluyen que la nacionalidad del integrante tiene una influencia muy significativa en la comunicación que se dan entre los miembros del equipo teniendo un impacto directo en el desempeño.

Por otro lado, la orientación cultural como variable moderadora también ha sido ampliamente estudiada por varios autores, como Jäger y Raich (2011) que encuentran que ésta tiene un efecto moderador en la relación entre el compromiso con el equipo y el conflicto afectivo. Es decir, cuando el equipo presenta diversidad cultural baja, la relación entre el compromiso y el conflicto es más fuerte que cuando el equipo es muy diverso. Lo anterior es soportado por Ramthun y Matkin (2012) quienes además argumentan que la diversidad puede influenciar negativamente el liderazgo compartido debido a una falta de integración.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

La relación entre la diversidad y el desempeño del equipo también puede ser moderada por varios factores como la antigüedad del equipo y el grado de internacionalización de la empresa (Nielsen y Nielsen, 2013).

Otro ejemplo se encuentra en el estudio de Jehn y Bezrukova (2004) que establece que en las culturas colectivistas e individualistas, la relación entre la orientación cultural y el desempeño varía. Es decir, los equipos de trabajo fuertemente orientados al colectivismo presentan un mejor desempeño que aquéllos que están orientados al individualismo. De forma similar, los integrantes que provienen de culturas con baja evitación de la incertidumbre tienden a sentirse más cómodos con la ausencia de reglas y estructuras formales, lo cual facilita la comunicación, colaboración y modera las diferencias y conflictos entre los integrantes. De esta manera, los integrantes tienen más disposición para intercambiar ideas, una tolerancia ante opiniones diferentes y una apertura para adoptar nuevas ideas lo cual ayuda a alcanzar un mejor desempeño (Wennekers, 2006).

Por otro lado, la orientación al aprendizaje que tiene el equipo es otra variable que actúa como moderadora en la relación de diversidad cultural-desempeño. De acuerdo a Pietersen, Knippenberg y Dierendonck (2013), dicha relación es positiva y más intensa cuando los integrantes del equipo tienen una actitud e interés en aprender.

Así como existen muchos autores que están a favor de la orientación cultural, también hay aquéllos que, por el contrario, argumentan que ésta puede afectar negativamente su desempeño de manera que interfiere con la habilidad de trabajar en forma efectiva debido a las diferencias culturales (Dahlin et al., 2005) provocando conflictos (Jäger y Raich, 2011), frustración, temor, desorientación (Schomer, 2000), obstrucción de la comunicación, confianza y cohesión (Bouncken et al., 2016).

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Consistente con lo anterior, en el contexto de las fusiones y adquisiciones Zoogah et al. (2011) establecen que cada integrante del equipo es influenciado por su cultura debido a que tiene una forma específica de cumplir con las tareas y solucionar los problemas lo cual puede dificultar la comunicación entre ellos y ocasionar que el desempeño se vea afectado en forma negativa. Ellos concluyen que la orientación cultural tiene una influencia negativa en las alianzas estratégicas internacionales de equipos y representa un reto en cuanto a la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos.

Otros autores también consideran que la diversidad puede causar tensión y falta de integración que pueden afectar el desempeño del equipo. (Chatman y Flynn, 2001; Kolowski y Bell, 2003; Staples y Zhao, 2006). Al respecto, Shaw (1981) señala que la diversidad de percepciones, estereotipos, ideas y valores presentes en estos equipos impacta negativamente en el desempeño de las empresas debido a que la comunicación se dificulta llevando a conflictos que perjudica el desempeño del mismo. A su vez, Nam, Lyons, Hwang y Kim (2009) en su estudio sobre los equipos heterogéneos y homogéneos culturales también concluyen que en los segundos la comunicación es mejor que los primeros debido a que no existen diferentes culturas en el equipo.

Salk y Brannen (2000) por su parte, encuentran que la relación entre la cultura nacional y el desempeño de equipos multiculturales integrados por alemanes y japoneses no es tan significativa como la mayoría de estudios señala. Y Jäger y Raich (2011) encuentran una relación inversa entre el grado de orientación cultural y el grado de integración del equipo.

Por otro lado, es gran importancia incluir el factor tiempo en este tipo de estudios sobre la diversidad cultural debido a que las culturas no son estáticas, es decir, cambian a través del tiempo de una forma lenta pero perceptible (Tung, 2008). Por ejemplo, de acuerdo

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

a Bouncken et al. (2016) el efecto de la orientación cultural disminuye a lo largo de un proyecto, más específicamente las diferencias entre distancias de poderes de las culturas de los miembros del equipo y su impacto en la creatividad e innovación del mismo.

Similarmente, Cheng, Chua, Morris y Lee (2012) consideran que la orientación cultural debe medirse a lo largo de la duración del proyecto. Ellos analizan el efecto que tiene el grado de evitación de la incertidumbre en el desempeño del equipo a través del tiempo, y encuentran que, durante la etapa inicial, el desempeño es bajo sin embargo, conforme pasa el tiempo, tiende a mejorar. Esto sugiere que la evitación de la incertidumbre varía conforme la etapa en que se encuentre el proyecto.

A pesar de las opiniones desfavorables y, debido a la clara relación positiva que la mayoría de la literatura establece entre la orientación cultural y el desempeño del equipo, en este estudio se ha considerado indispensable incluirla en el modelo empírico.

Por lo tanto, siguiendo los trabajos previos (Chatman y Flynn, 2001; Cheng et al., 2012; Dahlin et al., 2005; Golden y Veiga, 2005; Jehn y Bezrukova, 2004; Matveev y Nelson; 2004; Puck et al., 2006; Trompenaars y Hampden-Turner, 1997; Wennekers, 2006; Zoogah et al., 2011), en este estudio se espera encontrar una asociación entre la orientación cultural del equipo y su desempeño general. Más específicamente, se analizará el efecto de las dimensiones de colectivismo, distancia de poder, masculinidad y evitación de la incertidumbre establecidas por Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004) debido a que son las dimensiones más utilizadas en la mayoría de estudios revisados.

H.1. La orientación cultural del equipo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.

H.1.1. La orientación del equipo hacia el colectivismo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

H.1.2. La orientación del equipo hacia la masculinidad, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.

H.1.3. La orientación del equipo hacia una alta distancia de poder, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.

H.1.4. La orientación del equipo hacia una baja evitación de la incertidumbre, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.

H.6. La orientación cultural del equipo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.

H.6.1. La orientación del equipo hacia el colectivismo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.

H.6.2. La orientación del equipo hacia la masculinidad, percibida por el integrante, está negativamente relacionada con el desempeño general del equipo.

H.6.3. La orientación del equipo hacia una alta distancia de poder, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.

H.6.4. La orientación del equipo hacia una baja evitación de la incertidumbre, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.

1.2. Cohesión en el equipo

Estudios previos señalan la importancia de la cohesión en los equipos de trabajo debido a que son más productivos (Beal et al., 2003) y ofrecen grandes beneficios para la empresa (Salas, Grossman, Hughes y Coultas, 2016)

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

El término de cohesión de equipo es definido frecuentemente como el vínculo mutuo de atracción que se forma entre los miembros de un grupo como resultado de trabajar por un propósito en común y respaldado por la intención de permanecer unidos (Casey-Campbell y Martens, 2009; Keyton y Springston, 1990).

De acuerdo a Zaccaro, Rittman y Marks (2001), la definición de cohesión comprende dos aspectos: el aspecto relacionado con la atracción o integración entre los miembros del grupo y su deseo de permanecer dentro de este y el segundo aspecto que está relacionado con el vínculo y el compromiso de los integrantes para alcanzar los objetivos del grupo. Carron (1999) por su parte se refiere a cohesión como el proceso en el cual un grupo permanece unido en la búsqueda de un objetivo en común. En este proceso interactúan los miembros del grupo, la interdependencia y las tareas de las que cada miembro es responsable.

A su vez, en su artículo teórico de análisis sobre literatura de cohesión, Salas et al. (2016) y en el meta-análisis realizado anteriormente por Beal et. al (2003) se menciona que la medición de la cohesión ha sido ampliamente discutida sin llegar a un consenso mayoritario debido a que el criterio que debe tomarse en cuenta para una medición correcta. Por ejemplo, algunos autores consideran que cohesión de equipo debe medirse en forma individual como Evans y Dion (1991) quienes definen la cohesión como la atracción que el miembro tiene hacia el grupo y su satisfacción formando parte de él. Otros autores se inclinan más por medirla en forma grupal (Gully, Devine y Whitney, 1995).

Otros estudios señalan que la cohesión ser estudiada longitudinalmente (Susskind y Odom-Reed, 2016) cuando el criterio dominante es medirla solamente en un punto del tiempo.

Por otro lado, otros autores adoptan un criterio multidimensional como Salas et al. (2016) que establecen una relación significativa entre la cohesión y el desempeño. Al

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

respecto, la mayoría de ellos toman en consideración tres clasificaciones: la cohesión social que es definida como el vínculo de cercanía o atracción entre los miembros del grupo (Carron, Widmeyer y Brawley, 1895; Seashore, 1954); la cohesión de tareas que es el vínculo de compromiso y empatía que comparten los miembros del grupo en función de lograr las metas establecidas (Beal, et al., 2003; Carron et al., 1995; Festinger, 1950) y el orgullo de grupo que es grado en que los individuos del grupo demuestran su identificación, similitud y apoyo con la ideología del mismo (Beal, et al., 2003).

Como hemos visto, la mayoría de los estudios analizados establecen la importancia de estudiar la cohesión en el equipo. Por lo tanto, para la realización de este segundo estudio se ha tomado la definición más utilizada en la literatura para aplicarla a los equipos multiculturales, por consiguiente, de acuerdo a Kozlowski y Ilgen (2006) la cohesión de equipo es definida como el vínculo entre los miembros del equipo multicultural que refleja su compromiso e integración con las metas del equipo.

1.2.1. Cohesión y su relación con el desempeño del equipo multicultural

Estudios previos demuestran que la cohesión de grupo es requerida para lograr un buen desempeño. Esta relación ha sido establecida en investigaciones previas variadas (Evans y Dion, 2012; Mullen y Coopers, 1994). Por ejemplo, cuando los miembros en equipos altamente productivos se sienten integrados plenamente con el equipo, tienden a concentrarse mejor en la solución de problemas y generación de resultados (Elron, 1997; Guzzo y Shea, 1992). Es decir, un equipo con alta cohesión, sus miembros están fuertemente conectados y comprometidos unos con otros en función de lograr las metas establecidas, cada miembro se identifica plenamente con el grupo y se siente bien formando parte de él, esto genera

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

confianza, compromiso y disposición para trabajar con el resto de sus compañeros contribuyendo a lograr los resultados esperados (Milliken y Martins, 1996; Stahl et al., 2010; Taggar, 2002). En situaciones de adversidad, por ejemplo, los equipos altamente cohesivos tienden a mostrar un desempeño mejor que aquéllos que presentan baja cohesión. Esto se debe a que los equipos con alta cohesión tienden a estar más unidos y desarrollar una mejor comunicación, están más comprometidos a esforzarse para lograr los objetivos establecidos y por lo tanto, son más fuertes ante los obstáculos (Zaccaro et al., 2001). Estos equipos se caracterizan por tener un bajo nivel de conflicto y ansiedad, lo que mejora la comunicación, la satisfacción y el compromiso y los hace muy productivos (Salas et al., 2016). Por el contrario, cuando existe baja cohesión, los integrantes se sienten poco motivados para participar y contribuir para lograr las metas (Zaccaro et al., 2001)

A su vez, el estudio longitudinal de Lin, Ye y Bi (2016) sobre cohesión y conflicto presenta una relación positiva entre la cohesión del equipo y la disposición para compartir conocimiento de los integrantes. Esto refleja que promover la interacción y cooperación entre los integrantes del equipo los orienta a compartir información.

En su meta-análisis, Beal et al. (2003), argumentan que la relación entre la cohesión y el desempeño es mucho más significativa siempre y cuando sea medida en base a los comportamientos y las relaciones, esto es, realizar la evaluación general del desempeño sin tomar en consideración los costes utilizados para llegar a ello. La relación cohesión-desempeño es analizada de acuerdo a las tres dimensiones más utilizadas en la mayoría de los estudios: la atracción interpersonal (o la cohesión social), la cohesión de tareas y el orgullo de grupo, siendo positiva en los tres casos.

Susskind y Odom-Reed (2016) por su parte, realizan un estudio longitudinal sobre equipos geográficamente dispersos y encuentran que la cohesión del equipo tiene un efecto

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

positivo en el desempeño individual de los integrantes. Adicionalmente comprueban que la cohesión tiene una relación inversa con el conflicto en el equipo y recomiendan medir ambas variables por separado, lo cual es contrario a la mayoría de estudios realizados hasta el momento.

Rodríguez-Sánchez et al. (2016) por su parte, analizan la relación entre cohesión-desempeño en ambos sentidos, es decir, la cohesión como variable independiente y como variable dependiente. En su estudio establecen una relación recíproca entre la cohesión y dos tipos de desempeño que son creativo y percibido a través del efecto mediador del compromiso colectivo. Los equipos que reportan resultados creativos tienden a desarrollar cohesión fuerte y los equipos fuertemente unidos tienden a presentar mejor desempeño y resultados creativos. Es decir, la cohesión fortalecida en el equipo impulsa la actitud de cooperación entre sus miembros y la generación de resultados creativos (Taggar, 2002).

Similarmente, Rico et al. (2011) encuentran que la cohesión en el equipo, la comunicación interna y externa y la orientación a la tarea están significativamente relacionadas con la generación de resultados innovadores.

Por otro lado, investigaciones adicionales estudian la cohesión con otros roles como su moderador de la sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño (Bass, Avolio, Jung, y Berson (2003) o su rol mediador entre los rasgos de la personalidad y el estilo de liderazgo (O'Shea, Foti, Hauenstein y Bycio, 2009).

Según Aubke, Wöber, Scott y Baggio (2014), los estudios realizados hasta el momento respecto a la relación presentada no son concluyentes, por lo que aún falta trabajo por hacer al respecto. Por consiguiente, en este segundo estudio se espera encontrar una relación positiva entre la cohesión presente en el equipo y su desempeño general. Asimismo las siguientes hipótesis son formuladas:

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

H.2. La cohesión en el equipo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con su desempeño general.

H.7. La cohesión en el equipo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con su desempeño general.

1.3. Comunicación efectiva

La comunicación es definida como “la acción de transferir información y conocimiento de forma comprensible entre dos o más partes involucradas y puede ser de forma virtual o presencial, la comunicación provee las base esenciales para que los empleados colaboren, tomen decisiones y logren los objetivos trazados” (Berry, 2011 p.192).

Investigaciones previas sobre equipos multiculturales señalan la importancia del estudio de la comunicación efectiva en el equipo, principalmente cuando está compuesto por miembros de diferentes culturas (Cox et al., 1991; Hofstede, 1980; 2001; Jackson et al., 1992; Watson et al., 1993).

La comunicación entre personas de distintas culturas o la comunicación intercultural como la llaman algunos, incrementa la probabilidad de que el equipo logre los objetivos establecidos, ya que, de acuerdo a varias investigaciones, una comunicación clara y efectiva entre los integrantes permite que haya un mejor entendimiento en el intercambio de ideas haciéndolo más creativo y efectivo (Abe y Wiseman, 1983; Bird et al., 2010; Cui y Awa, 1992; DuPlessis, 2011; Earley y Mosakovsky, 2000; Glinow, Shapiro y Brett, 2004; Lloyd y Härtel, 2009; Matveev y Milter, 2004; Matveev y Nelson, 2004; Puck, Rygl y Kittler, 2006; Sridhar et al., 2007). Esto es, la solución de problemas y el logro de los objetivos propuestos pueden ser afectados por la interacción que se da en el equipo, en otras palabras,

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

cuanto mejor y más efectiva sea la comunicación, más probable será lograr los resultados deseados (DeVito, 2004; Knapp, Miller y Fudge, 1993; Levi y Slem, 1995; May y Carter, 2001).

De la misma forma, la seguridad y la confianza para expresar opiniones, así como la disposición para aclarar las ideas son diversas formas de comunicación utilizadas en el manejo de conflictos emocionales (Glinow et al., 2004).

De acuerdo a Puck et al. (2006) una comunicación es efectiva siempre y cuando ayude a minimizar los malos entendidos y tenga un efecto positivo en el desempeño. En línea con lo anterior, elemento crucial para lograr los objetivos establecidos es la trasmisión e intercambio de información entre los integrantes del grupo, lo cual se logra a través de una comunicación efectiva (Kogut y Zander, 1992). En otras palabras, el conocimiento valioso que posee una persona no sirve de nada si no es transmitido lo cual se realiza a través de la comunicación (Borgatti y Cross, 2003).

Según Handin y Steinwedel (2006), la comunicación es una herramienta esencial para el fortalecimiento de todo tipo de relaciones, por ejemplo, en un equipo multicultural, el líder global debe fomentar una comunicación abierta para poder facilitar un entendimiento claro y comprensivo de la cultura de cada integrante. Es decir, debido a las diferencias originadas por la variedad de valores e ideas de una cultura a otra se pueden originar barreras de comunicación e intensificar los conflictos personales entre los miembros del equipo (Dickson, Den Hartog y Mitchelson, 2002; Maznevski y DiStefano, 2000). Es entonces cuando el líder, a través del fomento de la comunicación efectiva debe gestionar estas diferencias, impulsar el intercambio y aceptación de ideas y aliviar las tensiones para facilitar el logro de resultados (Ishikawa, 2012).

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Cui y Awa (1992) identifican 4 dimensiones dentro de la comunicación efectiva que son las habilidades interpersonales, la empatía cultural, la personalidad y la habilidad gerencial. Matveev (2002) por su parte, combina varios modelos y también establece cuatro dimensiones en su modelo de Competencias Cross-culturales de Comunicación enfocado a equipos multiculturales efectivos que son las habilidades interpersonales (estilos de comunicación, conocimiento sobre la cultura de los miembros del equipo, etc), la efectividad en el equipo (definición clara de responsabilidades, normas y metas, retroalimentación constructiva, gestión de conflictos, y actitud de cooperación), la incertidumbre cultural (paciencia, tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre originada por diferencias culturales, actitud abierta, flexibilidad al cambio y al riesgo) y la empatía cultural (comprender enfoques de vista diferentes, interés en conocer valores, creencias y cultura diferentes, tolerancia y aceptación de puntos de vista diferentes, etc)

Estudios más recientes de Ochieng y Price (2010) sobre la comunicación en ambientes multiculturales, consideran que la comunicación es “un proceso social de interacción entre individuos en el que se emplean herramientas y regulaciones con el objetivo de dar utilidad o aplicar la información que es intercambiada entre éstos” (pp.451). Ellos argumentan que uno de los retos que se presentan en los proyectos multiculturales es desarrollar las condiciones e infraestructura necesarias para facilitar la comunicación efectiva entre los líderes de proyecto, los integrantes y los clientes, debido a que ésta es la clave para gestionar las falsas expectativas, ansiedad o desconfianza que pueden originarse en este tipo de proyectos. Y establecen 6 dimensiones como parte de una comunicación efectiva en los equipos multiculturales, las cuales son: el establecimiento claro de las responsabilidades, el fomento de la colaboración en grupo, el desarrollo de la confianza, la honestidad, el respeto por las ideas del resto de los integrantes y la implementación de la empatía cultural.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Al hablar de comunicación y equipos multiculturales, algo importante de mencionar es la comunicación intercultural. La cual es definida por Gudykunst y Kim (1997), como “un proceso simbólico transaccional que involucra atribuir definiciones o significados entre personas de diferentes culturas” (p.19). Chen (2014) por su parte, se refiere a ella como la habilidad de poner el conocimiento en práctica con el objetivo de lograr la efectividad intercultural o bien comunicarse de forma apropiada y efectiva en un ambiente interculturalmente (Chen y Dai, 2015).

Como se ha visto, el grueso de la literatura analizada establece claramente la importancia del estudio de la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, ya que facilita el camino para lograr los objetivos establecidos. Por lo tanto, en este segundo estudio, la comunicación efectiva es definida como el grado en que los miembros del equipo expresan sus ideas forma clara y respetuosa. Adicionalmente, y siguiendo los trabajos de Puck et al. (2006) se considera que la comunicación será efectiva siempre y cuando ayude a minimizar los malos entendidos y tenga un efecto positivo en el desempeño.

1.3.1. La comunicación efectiva y su relación con el desempeño del equipo

Existe una gran variedad de estudios que establecen la relación entre la comunicación efectiva del integrante y el desempeño del equipo (Congden, Matveev y Desplaces, 2009; Matveev y Nelson, 2004). Por ejemplo, el estilo de comunicación utilizado en equipos multiculturales orientados al diseño de nuevos productos que se enfoca en un intercambio de información abierta, clara y eficaz (Puck et al., 2006) ayuda a minimizar las diferencias generadas por la diversidad de enfoques y fomenta el razonamiento incrementando así las probabilidades de éxito en negociaciones interculturales principalmente en cuanto a resultados creativos se refiere (Liu, Chua y Stahl, 2010).

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Por lo tanto, una comunicación abierta es esencial para lograr un trabajo de equipo efectivo debido a que sienta las bases para que el intercambio de información se lleve a cabo (Thompson y Fix, 2001), y debe ser coherente, consistente y ser transmitida de forma clara, ayudando así a disminuir el conflicto en el equipo (Shapiro y Brett, 2004).

En el proceso de toma de las decisiones en los equipos heterogéneos y homogéneos culturales, mientras más efectiva es la comunicación entre los integrantes del equipo, la solidaridad, el acuerdo y el consenso de opinión son mejores y por consecuencia, el desempeño tiende a mejorar y las tensiones a disminuir (Nam et al., 2009).

De la misma forma, Glinow et al. (2004) señalan que la seguridad y confianza para expresar opiniones, así como la disposición para aclarar ideas son diversas formas de comunicación utilizadas en el manejo de conflictos emocionales que generalmente pueden surgir en este tipo de equipos. Es decir, cuando existe un ambiente de diálogo abierto, confianza mutua y las interacciones entre los miembros son frecuentes, la comunicación es fluida y efectiva y por lo tanto, el desempeño se ve influenciado positivamente (Hung, Kuo y Dong, 2013).

Similarmente, Aubke et al. (2014) enfatizan un elemento interesante sobre la comunicación que es la frecuencia. Esto es, los equipos cuyos miembros se comunican más, tienden a mostrar mejor desempeño que aquellos equipos cuyos miembros se comunican menos, lo que sugiere que el desempeño del equipo depende de dos factores: la habilidad de implementar los mecanismos necesarios que favorezcan el flujo de información y la transmitan en forma exitosa.

Estudios previos estudian algunos factores que se deben tomar en cuenta a la hora de analizar la comunicación en el equipo. Por ejemplo, Ochieng y Price (2010) mencionan que una clara definición de los roles y las responsabilidades, el fomento de la colectividad, la

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

confianza, la honestidad, el respeto y la implementación de la sensibilidad cultural son claves para lograr una comunicación efectiva entre los integrantes. Por lo tanto, una estrategia de comunicación efectiva debe estar orientada a fomentar las buenas relaciones laborales, pues, cuando los miembros se concentran en desarrollar buenas relaciones y vínculos a través de la comunicación adecuada, el equipo presenta un mejor desempeño que aquéllos que no lo hacen (Cheng et al., 2012).

Similarmente, Congden, Matveev y Desplaces (2009) en su estudio sobre equipos de directivos rusos y americanos argumentan que existe una relación positiva entre la comunicación efectiva y el desempeño del equipo debido a que se desarrolla una sinergia que permite que los obstáculos sean superados más fácilmente. Por el contrario, la falta de comunicación cara y la pérdida del lenguaje no verbal como el contacto visual pueden ocasionar malos entendidos que, subsecuentemente pueden obstruir la comunicación y la confianza mutua entre los miembros del equipo (Ochieng y Price, 2010).

Otros elementos importantes en el estudio de la comunicación son la actitud de colaboración y la transferencia de conocimiento que influyen en la productividad del equipo y en el desempeño organizacional (Quinley, Tesluk, Locke y Bartol, 2007). Tanto el conocimiento técnico como el conocimiento no técnico son importantes, sin embargo, en cuanto a la gestión de equipos multiculturales, autores hacen énfasis en éste último, debido a que el intercambio de información se enfoca principalmente en las conexiones sociales de los miembros del equipo (Levin y Cross, 2004) para que lo anterior sea posible, es indispensable tener como base una buena comunicación que permita minimizar el grado de conflicto provocado por las diferencias culturales e incrementando las posibilidades de lograr un mejor desempeño.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Otro aspecto que es analizado respecto a la comunicación son las barreras del idioma. Por ejemplo, de acuerdo a Tenzer, Pudelko y Harzing (2014) cuando el miembro no puede comunicarse adecuadamente en el idioma del equipo, entonces sus habilidades técnicas y profesionales pueden ser cuestionadas o pueden ser entendidas de una forma equivocada.

Estudios realizados sobre equipos que trabajan en el área de investigación y desarrollo en Japón, establecen que el líder debe actuar como facilitador promoviendo y reforzando la comunicación dentro y fuera del equipo (Ishikawa, 2012). De manera similar, Dickson, Den Hartog y Mitchelson (2002) consideran que los integrantes de un equipo multicultural auto-gestionado pueden beneficiarse de los conocimientos y habilidades del líder en el manejo de las diferencias culturales que puedan surgir a través del fomento de la comunicación cross-cultural. Esto es, cuando la diferencia de valores e ideas de una cultura provocan barreras en la comunicación y se intensifican los conflictos personales, es entonces cuando el líder debe tener las habilidades de comunicación efectiva necesarias para sobrellevar este tipo de situaciones y aliviar las tensiones (Maznevski y DiStefano, 2000). Esto se enfatiza en los equipos con miembros geográficamente dispersos donde generalmente surgen más problemas de comunicación y repercusiones en la integración, la confianza y el compromiso a diferencia de los equipos cuyos miembros se encuentran en el mismo lugar (Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen, 2010).

Tomando la primicia de que la comunicación entre individuos de diferentes culturas puede ser difícil debido a la variedad de ideas, valores y enfoques (Stahl et al.2010), se considera que las dificultades que esto representa pueden ser gestionadas con éxito si la comunicación entre los miembros del equipo es efectiva lo cual incrementa las probabilidades de alcanzar el desempeño esperado. Por consiguiente, las siguientes hipótesis son propuestas:

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

H.3. La comunicación efectiva en el equipo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con su desempeño general.

H.8. La comunicación efectiva en el equipo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con su desempeño general.

1.4. Conflicto afectivo

El conflicto en el equipo ha sido objeto de estudio en variadas ocasiones. Su definición es establecida en estudios previos como “el conjunto de incompatibilidades que surgen cuando las acciones de una persona interfieren u obstruyen de alguna forma las acciones de otra persona” (Deutsch ,1973; Tjosvold, 2008, p.24). Más tarde, Jehn (1995) se refiere a éste como el desacuerdo de ideas o incompatibilidades interpersonales entre los integrantes del equipo, principalmente aquéllos que presentan diversidad de paradigmas originados por la diversidad cultural presentan niveles de conflicto alto (Stahl et al., 2010)

Al respecto, Jehn y Mannix (2001); Liu, Lin y Lin (2007) estudian tres tipos de conflicto que pueden presentarse en los equipos de trabajo: el conflicto de tarea, que es el desacuerdo sobre la forma de llevar a cabo la tarea; el conflicto afectivo, que se enfoca en las relaciones interpersonales y el conflicto de proceso, que se relaciona con el cómo y por quién será realizada la tarea será realizada (Jehn, Northcraft y Neale, 1999).

Otros autores utilizan una clasificación similar como 1) conflicto cognitivo que es aquél relacionado con la tarea y 2) conflicto social-emocional el cual se enfoca en las relaciones entre los individuos (Priem y Kenneth,1991). Penpenhausen y Parayitam (2015) a su vez, también lo llaman conflicto afectivo y se refieren a éste como “el desacuerdo entre los miembros del equipo debido a simpatía o desagrado de las personalidades” (p.104). Janssen,

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Vliert, y Veenstra (1999) a su vez, consideran que el conflicto afectivo es aquél caracterizado por desacuerdos o incompatibilidades originados por las diferencias en valores personales y creencias entre los miembros del equipo que involucra sentimientos y emociones (Bono, Boles, Judge, y Lauver 2002), o más específicamente como “la tensión, el desagrado, la contrariedad y la hostilidad entre los miembros de un grupo” (Jehn, 1995, p.258). Y De Dreu y Weingart (2002) por su lado, describen el conflicto afectivo como un conjunto de emociones negativas tales como irritación y enojo que una barrera para la comunicación en los equipos con miembros de diferentes valores y culturas.

De acuerdo a Beheshtifar y Zare (2013); Stahl et al. (2010) el conflicto afectivo es el tipo que más frecuentemente se presenta en los equipos multiculturales. Por lo tanto, tomando en cuenta la literatura revisada, en este segundo estudio, el conflicto afectivo es definido como el conjunto de incompatibilidades y sentimientos de fricción entre los integrantes del equipo que involucra emociones y componentes afectivos (Bono et al., 2002; Janssen et al., 1999; Penpenhausen y Parayitam, 2015).

1.4.1. Conflicto afectivo y su relación con el desempeño del equipo multicultural

Estudios previos establecen una relación clara entre el conflicto en el equipo y su desempeño. Tomando distintos roles, como variable independiente (Cuijpers, Uitdewilligen y Guenter, 2016; De Dreu y Weingart, 2003; De Wit, Greer y Jen, 2012; Guenter, Emmerik, Schreurs, Kuypers, Van Iterson y Notelaers, 2016; Khan, Breitenecker y Schwarz, 2014; Susskind y Odom-reed, 2016) , mediadora (Cuijpers et al., 2016) moderadora, (Foo, 2011; Shaw et al., 2011) o dependiente (Papenhausen y Parayitam 2015) y ha sido estudiado en varios puntos del tiempo (Jehn y Mannix, 2001 ; Stahl et al., 2010).

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Se han llevado a cabo numerosos estudios que analizan la relación entre el conflicto y el desempeño del equipo (De Wit, Greer y Jehn, 2012) y en varios sentidos, por ejemplo Guenter et al. (2016) analizan el efecto moderador del desempeño percibido del equipo sobre la relación de conflicto de tareas y el conflicto afectivo. Ellos concluyen que, si bien hay un efecto moderador del desempeño, no encuentran una asociación clara entre ambos tipos de conflicto. Además remarcan que el conflicto debe analizarse longitudinalmente y en un punto del tiempo como la mayoría de los estudios señala. En la misma línea y sobre equipos colaborativos académico, el conflicto tiene un efecto negativo muy significativo en el desempeño a través del impacto de la inteligencia emocional la actitud de colaboración y la transferencia del conocimiento del integrante del equipo (Wu y Chen, 2014).

Por su parte, Khan, Breitenecker y Schwarz (2014), estudian a los equipos emprendedores y analizan las expectativas de logro de la mano con el conflicto afectivo y encuentran que el desempeño no es afectado por la interacción entre las expectativas de logro y el conflicto afectivo. Sin embargo, la diversidad de expectativas de logro si tiene un impacto negativo en el desempeño en los equipos con niveles de conflicto altos comparado con los equipos con niveles de conflicto bajo. Asimismo concluyen que el conflicto afectivo es menos destructivo en equipos formados por miembros con valores y comportamientos similares.

Por otro lado, trabajos recientes de Penpenhausen y Parayitam (2015) sobre equipos efectivos también confirman una relación negativa entre el conflicto afectivo y el desempeño del equipo. Ellos analizan la relación entre el conflicto cognitivo, afectivo y de proceso, encuentran una relación positiva entre el cognitivo y el afectivo. Esto se debe a que cuando los miembros del equipo de involucran en discusiones relacionadas con la forma de emplear

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

los recursos o hacer el trabajo, surgen confrontaciones que pueden desembocar en conflictos afectivos.

Cuijpers et al. (2016) por su parte, analizan el conflicto afectivo en el equipo y entre un multi-sistema de equipos (grupo de equipos) y confirman que existe un impacto negativo sobre el desempeño. Esto es debido a que cuando existe conflicto afectivo entre los equipos, el nivel de competencia entre ellos aumenta minando así la actitud de cooperación y el esfuerzo por el logro de objetivos en común. Lo anterior también sucede entre los miembros de un equipo, es decir, al existir conflicto, la comunicación entre los miembros se ve afectada, la actitud de cooperación y por lo tanto el desempeño. Adicionalmente estos autores analizan el conflicto como variable mediadora entre la identificación y el desempeño del multi-sistema de equipos y encuentran que la identificación del equipo causa conflicto afectivo y un efecto negativo en el desempeño tanto del equipo como del multi-sistema de equipos. Adicionalmente concluyen que dicha relación se ve disminuida o debilitada conforme pasa el tiempo.

Por otro lado y contrariamente a lo anterior, otros autores consideran que el conflicto puede ser beneficioso para el desempeño del equipo. Por ejemplo, Nielsen y Nielsen (2011) afirman que la existencia de desacuerdos entre los integrantes es provechoso debido a que éstos manifiestan más disposición para llevar a cabo discusiones constructivas y análisis adicionales del problema lo cual, a su vez, impacta en el proceso de toma de decisiones positivamente. Por lo tanto, el conflicto en los grupos de trabajo gerenciales promueve la productividad del equipo, debido a que, cuando éste se presenta, los integrantes y el líder se ven en la necesidad de implementar soluciones fortaleciéndose así la relación intra-equipo (Chen et al., 2005). Además, puede fomentar el desarrollo de ideas creativas a través de la implementación de nuevos enfoques que involucra la ruptura de esquemas mentales

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

establecidos (Tjosvold, 1998). De acuerdo a este autor, “el conflicto puede ser muy constructivo y esencial para lograr un buen desempeño grupal y organizativo” (Tjosvold, 2008, p.19) debido a que involucra entendimiento de cada parte, soluciones de calidad y fortalecimiento de las relaciones interpersonales. En otras palabras, este autor considera que el conflicto es algo positivo pues, lo que hace efectiva a una organización es la combinación de ideas y conocimientos, es decir, la diversidad, y al existir la diversidad. Asimismo señala que el conflicto es “constructivo” cuando los beneficios superan a los costos. Por ejemplo, en las culturas colectivistas, el conflicto es beneficioso ya que promueve la cooperación entre los miembros del equipo y fortalece el respeto.

De la mano con lo anterior, y de acuerdo a Chen et al. (2010), el liderazgo de empoderamiento fomenta el conflicto afectivo debido a que los integrantes tienen más libertad y autoridad para tomar decisiones y gestionar problemas lo que facilita los enfrentamientos entre ellos. Por lo tanto, aquéllos equipos en los que existe un bajo grado de conflicto afectivo tienden a experimentar una mejor armonía de relaciones entre sus integrantes caracterizados por una comunicación efectiva, confianza y respeto mutuo.

De la mano con lo anterior, Jehn y Mannix (2001) señalan que cuando se presentan el conflicto de tarea y el conflicto afectivo en el equipo (ambos en un nivel bajo), el desempeño de los equipos es mejor. Particularmente, señalan que, en la etapa temprana del proyecto, los integrantes tienden a experimentar niveles de conflicto bajo debido a que al principio se rigen por las normas y no existe aún la confianza para expresar desacuerdos, conforme pasa el tiempo, esto es a la mitad del proyecto, tienden a expresar sus ideas más abiertamente, lo que da lugar a que las discusiones y el conflicto se incrementen, posteriormente, eso disminuye conforme se acerca la fecha de finalización gracias a que los integrantes tienen a desarrollar más vínculos, basados en una mejor comunicación, confianza y respeto.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Consistente con lo anterior, se encuentra Bhopendra (2005) que encuentra que la incertidumbre y los conflictos originados por las diferencias culturales en el equipo generalmente tienden a disminuir en las últimas etapas del proyecto, lo cual impacta en el desempeño.

Por otro lado, estudios más recientes han analizado el efecto moderador del grado de conflicto afectivo en los equipos multiculturales y su desempeño (Shaw et al., 2011; Scott, 2011). Por ejemplo, (Foo, 2011) establece que el conflicto es moderador de la relación entre la diversidad del equipo (en cuanto a raza y edad) y los resultados innovadores tomando en consideración algunas características demográficas como el origen étnico y la edad.

A pesar de que existen contrarias opiniones acerca de la influencia positiva y negativa del conflicto afectivo sobre el desempeño, es mayor el número de estudios que apuntan a una relación negativa, por lo tanto, en este segundo estudio se espera encontrar una relación negativa entre el conflicto del equipo y su desempeño. Por consiguiente, las siguientes hipótesis son propuestas:

H.4. El conflicto afectivo en el equipo, percibido por el líder, está negativamente relacionado con su desempeño general.

H.9. El conflicto afectivo en el equipo, percibido por el integrante, está negativamente relacionado con su desempeño general.

1. 5. Confianza

La confianza entre los integrantes del equipo ha sido analizada recientemente en variadas ocasiones y en diversos niveles, es decir, de forma individual (Mayer, Davis y Schoorman, 1995), grupal (Cheng, Yin, Azadegan y Kolfshoten, 2016; Khan, Breitenecker y

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Schwarz, 2014; Lusher, Kremer y Robins, 2014) y organizativa (Shockley-Zalabak, Morreale, Hackman, 2010). La confianza es considerada como un mecanismo esencial para el funcionamiento adecuado de los equipos y organizaciones (Kidron, Tzafrir y Meshoulam, 2016) pues la existencia de confianza entre los miembros del equipo implica a su vez satisfacción y compromiso y posteriormente, un desempeño mejor (Costa, Roe y Taillieu, 2001). Por su parte, Savolainen (2014) señala que es “un recurso invaluable que impulsa el establecimiento de capital social y cultural intangible lo cual, a largo plazo, representa una ventaja competitiva para la empresa” (p.48) y, en su estudio sobre competencias interculturales, (Elo, Benjowsky y Nummela, 2015) resaltan la importancia de la confianza ya que proporciona una visión global, fomentar el desarrollo de relaciones y de hacer negocios en forma exitosa.

En cuanto al nivel empresa, estudios empíricos de Shockley-Zalabak et al. (2010) establecen el modelo de confianza organizacional que está integrado por las dimensiones de competencia (la capacidad y los recursos tangibles e intangibles que tiene la empresa para alcanzar los objetivos establecidos), la fiabilidad (como la estabilidad laboral, la comunicación clara y la justificación del porqué de las acciones organizacionales), la identificación (como el sentido de pertenencia de los empleados así como conexión entre líderes y seguidores), la apertura y la honestidad (como la comunicación y la retroalimentación constructiva) y el interés por el bienestar de los empleados.

A un nivel más específico, es decir, individual y grupal, un gran número de estudios utilizan la definición establecida por Mayer, David y Schoorman (1995) refiriéndose a la habilidad de tener expectativas positivas sobre las intenciones o comportamientos de otros , en situaciones de riesgo (Lewicki, McAllister y Bies, 1998) o vulnerabilidad (Bigley y Pearce, 1998; Rosseau et al., 1998) y que este comportamiento o reacción consistirá en una

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

acción justa y ética (Ferres, Connell y Travaglione, 2004; Fichman, 2003) por su lado, define la confianza tomando en consideración un modelo compuesto por los factores de justicia, reciprocidad y emociones.

Investigaciones empíricas más recientes sobre equipos de emprendimiento incluyen en la definición vínculos emocionales y afectivos fuertes enfocados principalmente en un comportamiento altruista (Rempel, Holmes y Zanna, 1985; Khan, Breitenecker y Schwarz, 2014).

Similarmente, Peñarroja, Orengo, Zornoza, Sánchez y Rioll (2015) conceptualizan la confianza como “la aceptación de la vulnerabilidad basada en las expectativas positivas de las intenciones y los comportamientos de otro miembro del equipo” (p.11) (McAllister, 1995). Y, de acuerdo a Tenzer et al. (2014) en “una relación de confianza están involucradas dos partes: el que confía (confiador) y en el que es depositada la confianza (confiado)” (p.511).

Diversos estudios posteriores hacen variadas clasificaciones de confianza dentro las cuales, las principales son: cognitiva (que es la individual) y afectiva o interpersonal (entre dos o más personas) (Costa et al., 2001; Goodwin, Whittington, Murray y Nichols, 2011; Lewicki, Tomlinson y Gillespie, 2006; McAllister 1995; Morita y Burns, 2014). Estas mismas, son llamadas por Moldjord y Iversen (2015) como confianza de rol y confianza vulnerable. La primera, confianza de rol, como su nombre lo indica, es definida en función del rol que se tenga en el grupo, responsabilidades, funciones y expectativas que se tienen de ese individuo en una situación en particular en ese grupo. La confianza vulnerable en cambio es aquella que se relaciona con la apertura, fiabilidad, reciprocidad, buenas intenciones y cumplimiento de expectativas de la otra parte (Lecioni, 2012; Moldjord y Iversen, 2015; Morita y Burns, 2012).

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Por otro lado, investigaciones empíricas de Lusher, Kremer y Robins (2014) analizan lo que llaman “estructura de confianza” como un grupo de vínculos de confianza entre los integrantes. Los comportamientos analizados en este estudio son la confianza recíproca entre dos personas, la confianza transitiva que es cuando la persona confía en el amigo de su amigo, y la confianza depositada en una persona gracias a su experiencia o desempeño. Ellos encuentran que la adecuada estructura de confianza basada en los elementos anteriores lleva a un mejor desempeño del equipo

Finalmente, otros autores como Cheng, Yin, Azadegan y Kolfshoten (2016) reúnen los cuatro tipos establecidos en la literatura hasta el momento que son: la confianza básica (individual), la confianza interpersonal (se da entre dos o más personas y es la expectativa optimista que la otra parte responderá en forma positiva y ética), la confianza situacional (depende de una situación en particular, es decir tiene carácter temporal) y la confianza estructural (conjunto de confianzas).

De acuerdo a varias investigaciones sobre equipos multiculturales, la existencia de confianza entre los miembros del equipo es esencial para lograr una colaboración creativa y un desempeño adecuado Chua, et al. (2012). Por su parte, Gundersen, Hellesoy y Reader (2013) consideran que confianza en el líder es necesaria, sin embargo no es suficiente para alcanzar un desempeño exitoso, ya que, para ello se requiere también que los integrantes del equipo confíen unos en otros y logren así los objetivos propuestos. Al respecto, una forma útil para fomentar la confianza entre los miembros del equipo es convivir socialmente, es decir, pasar tiempo juntos y fuera del trabajo, ya que fortalece los vínculos afectivos y de confianza entre los miembros del equipo (Grassmann, 2001).

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

El grueso de la literatura analizada presenta una idea clara de la importancia de estudiar la confianza en el equipo. Por consiguiente, en este segundo estudio se ha empleado una combinación de varias definiciones de confianza para referirse a la confianza de equipo como las expectativas positivas sobre las intenciones o comportamientos de otros (Mayer, David y Schoorman, 1995) basadas en los vínculos emocionales y afectivos entre los miembros del equipo (Rempel et al., 1985; Khan et al., 2014) esto es, entre integrantes e integrantes y entre integrantes y líder.

1.5.1. Confianza y su relación con el desempeño del equipo multicultural

La relación entre la confianza y el desempeño del equipo así como su importancia para la empresa han sido ampliamente analizadas. Al respecto, autores Doney, Cannon, Mullen (1998) señalan que la confianza entre los empleados permite reducir los costos de transacción y fomentar las relaciones entre los gerentes y subordinados en general. Asimismo, estudios sobre equipos de alto desempeño especializados en desarrollo de tecnología establecen una relación entre la confianza y el desempeño del equipo (Sudhakar, Farooq y Patnaik, 2011). El impulsar la confianza y respeto mutuo entre los integrantes del equipo es de vital importancia debido a que generan una moral de equipo que favorece la creatividad y la innovación (Grassmann, 2001). Por ejemplo, la confianza impulsa la comunicación efectiva entre los integrantes de equipos virtuales enfocados en tecnología (Sridhar et al., 2007) y cuando la confianza y siendo gestionada adecuadamente, provoca impacto positivo en el desempeño del equipo (Khan, Breitenecker y Schwarz, 2014; Nirwan, 2014). De acuerdo a Ochieng y Price (2010) en un equipo multicultural todos los miembros deben confiar y comprenderse unos a otros a través de habilidades interpersonales saludables y respeto mutuo. Asimismo señalan que la mayoría de los participantes consideran que la

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

confianza es esencial para que el equipo esté integrado y trabaje adecuadamente. Asimismo sugieren que la confianza puede ser cultivada a través de las relaciones interpersonales entre los miembros.

Rau (2008), por su parte, en su estudio sobre equipos multiculturales en empresas que enfrentan cambios organizacionales, encontraron que la confianza entre los integrantes del equipo es fundamental en la obtención de metas establecidas ya que fomenta un sentido de integridad y competencia justa entre ellos. Es decir, cuando los integrantes confían unos en otros, están más abiertos a aceptar las diferencias de opiniones y desacuerdos que se presenten y una mayor disposición a la conciliación con el fin de lograr los objetivos establecidos permitiendo así la implementación efectiva de estrategias propuestas por cambios organizativos (Quingley, Tesluk, Locke y Bartol, 2007). Adicionalmente, también existen estudios que analizan el efecto mediador de la confianza, por ejemplo Chua et al. (2012) señalan que los individuos con alto pensamiento cognitivo son más efectivos colaborando interculturalmente gracias a un nivel de confianza basado en el desarrollo de buenas relaciones personales interculturales, lo que a su vez, favorece la colaboración creativa. Por su parte, Goodwin et al. (2011), en su estudio sobre liderazgo transformacional y confianza, señalan la necesidad de clarificar el papel mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y los resultados organizativos. Sus resultados resaltan a la confianza como un elemento esencial en dicha relación, debido a que el líder transformacional genera confianza en sus seguidores, esto a su vez produce actitudes positivas en el trabajo, disposición para contribuir con los objetivos y por lo tanto, un buen impacto en el desempeño.

Otro análisis sobre el efecto mediador de la confianza es el realizado más tarde por Gundersen et al. (2013) donde encuentran que un alto grado de confianza en el equipo está

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

positivamente relacionado con el desempeño y un efecto parcial moderador es encontrado entre el liderazgo transformacional y el desempeño. Por lo tanto, la confianza tiene un efecto mayor cuando actúa como mediadora que cuando actúa como moderadora. En otras palabras, es primordial que exista confianza para poder expresar las ideas en forma clara, impulsar la comunicación efectiva y solucionar conflictos lo cual permite establecer buenas relaciones interpersonales, fomentar el respeto mutuo, los cuales son indispensables entre líder del proyecto y sus seguidores (Ochieng y Price, 2009).

Por otro lado, el estudio sobre equipos virtuales de Jarvenpaa, Shaw y Staples (2004) analiza la confianza con un rol moderador sobre la relación entre la frecuencia de comunicación y el desempeño del equipo, sin embargo, los resultados obtenidos no son contundentes. Siguiendo la misma línea de los equipos virtuales, el estudio de Germain y McGuire (2014) muestra a la confianza como el eje central de su modelo y los efectos que en ella tienen cuatro tipos de obstáculos: individuales (la falta de motivación y compromiso, rutinas defensivas); de equipo (la diversidad cultural, falta de claridad en los roles y responsabilidades); tecnológicas (el acceso a tecnología de punta y sistemas de comunicación avanzados); y organizacionales (la supervisión y control excesivo, paquetes salariales, etc). Estos autores resaltan que el líder debe gestionar las cuatro diferentes barreras para lograr que los integrantes confíen unos en otros y puedan alcanzar un alto desempeño. Asimismo, los equipos virtuales deben considerar que los medios electrónicos y la tecnología son factores clave para trabajar en forma efectiva.

Trabajos empíricos más recientes sobre equipos de proyectos cross-funcionales estudian la cooperación como indicadores de la confianza y establecen que a mayor confianza, el compromiso es mayor, lo cual está asociado a un mejor desempeño del equipo (Buvik y Tvedt, 2015). Estos autores analizan también dentro de su modelo el monitoreo

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

como un comportamiento efecto de la confianza y su impacto en el desempeño pero sin encontrar resultados contundentes.

No obstante, es importante mencionar que, a pesar de que algunos estudios consideran que en los equipos multiculturales, la desconfianza se basa principalmente en la diferencia de opiniones debido a la variedad de culturas (Adler, 2002), en otros, por el contrario, se establece una relación positiva (aunque compleja) entre dicha multiculturalidad presente en el equipo y la confianza entre los integrantes (Doney, Cannon, Mullen, 1998).

Al respecto, trabajos realizados más recientemente sobre equipos globales establecen que la confianza tiene un efecto positivo en el desempeño de los equipos globales involucrados en proyectos de alto riesgo y cuando se trata de equipos involucrados en proyectos de bajo riesgo, la relación entre confianza y desempeño es negativa, lo cual indica que la solidaridad y la cohesión excesivas entre los miembros del equipo perjudica su desempeño (Rao, 2015).

Lo anterior es consistente también con estudios previos sobre innovación de Bidault y Castello (2010) que establecen que la relación entre confianza e innovación es positiva hasta cierto punto, y después tiende a decaer lo que sugiere que hay un determinado nivel de confianza que es óptimo para la creatividad y la innovación.

Contrario a lo anterior, Preast (2012) no encuentran un efecto significativo entre la confianza y el desempeño del equipo a través del tiempo, pues, mientras que algunos equipos la confianza se incrementaba con el paso del tiempo, para otros disminuía y para otros permanecía sin cambio, lo cual sugiere la existencia de una relación compleja entre ambas variables.

Finalmente, de acuerdo a los resultados del estudio longitudinal de Cheng, Yin, Azadegan y Kolfshoten (2016) acerca de la confianza y la colaboración en los equipos,

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

existe evidencia empírica de que cuatro tipos de confianza: básica, interpersonal, situacional y estructural influyen positivamente en el desempeño del equipo, sin embargo, aún quedan por realizar más estudios que analicen más profundamente estas relaciones. Por consiguiente, de acuerdo al grueso de la literatura analizada, en este segundo estudio se espera encontrar una relación positiva entre la confianza entre los miembros del equipo y el desempeño general del equipo, asimismo las siguientes hipótesis son formuladas:

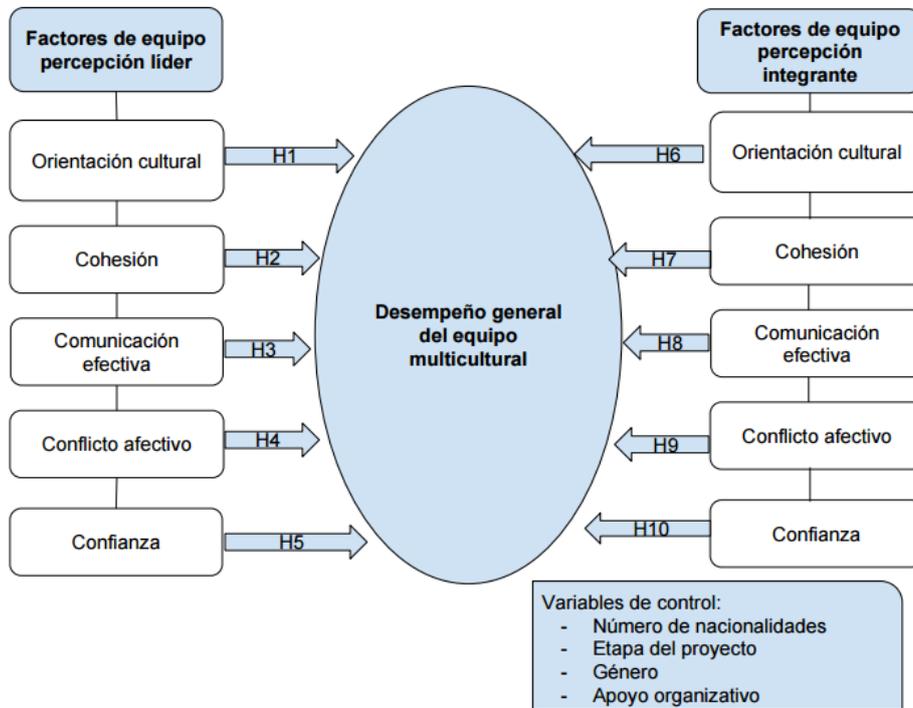
H.5. La confianza entre los miembros del equipo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con su desempeño general.

H.10. La confianza entre los miembros del equipo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con su desempeño general.

2. Modelo empírico del segundo estudio

A continuación se presenta el modelo empírico del segundo estudio que se compone de la variable dependiente de desempeño general del equipo multicultural y del segundo grupo de variables independientes que recoge cinco factores de equipo que son: la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo y la confianza entre los miembros del equipo. Además se presentan el número de nacionalidades, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo como variables de control en el modelo.

Figura 3: Modelo empírico del segundo estudio



Fuente de elaboración: propia

3. Método

Todas las hipótesis planteadas son proposiciones acerca de la incidencia o existencia de relación entre un factor de equipo (variable independiente) y el desempeño general del grupo multicultural (variable dependiente). En concreto se postula la existencia de una relación positiva entre el mayor grado de posesión o presencia de factor de equipo y el mejor desempeño general del grupo multicultural, y viceversa, a excepción del conflicto afectivo cuya hipótesis postula una relación inversa. Se controla el posible efecto de un conjunto variables extrañas (variables de control).

3.1. Muestra

En este segundo estudio se utilizó la misma muestra que en el primer estudio compuesta por 111 líderes y 304 integrantes de equipos multiculturales. La descripción de cada muestra se ha expuesto anteriormente en el apartado de metodología del capítulo uno de esta tesis doctoral.

En este caso, para el análisis de la fiabilidad y validez de las medidas se utiliza el total de la muestra (415 observaciones). Se realiza un ANOVA para las variables objeto de estudio en este capítulo, y no se encuentran diferencias significativas importantes, a excepción del desempeño del equipo y la confianza. La introducción de la variables de control “líder/integrante” no arroja resultados significativos. Por esta razón, se opta por observar el comportamiento de nuestras hipótesis en relación al desempeño del equipo percibido por los líderes en un primer modelo, y al desempeño percibido por los miembros en un segundo.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Tabla 6: ANOVA líderes-integrantes

	F	Sig.
Colectivismo	2.370	.124
Distancia de Poder	2.070	.151
Evitación de Incertidumbre	2.363	.125
Masculinidad	.555	.457
Cohesión	1.458	.228
Comunicación Efectiva	1.099	.295
Conflicto	2.908	.089
Confianza	5.597	.018
Desempeño del equipo	3.395	.006

3.2. Medición de las variables

Variable dependiente

La información sobre la medición de la variable dependiente del modelo empírico del segundo estudio que es el desempeño general del equipo multicultural ha sido explicada anteriormente en el capítulo uno.

Variabes independientes

Las variables independientes se refieren a los factores de equipo cuyo desempeño general se estudia. En concreto, se analiza la influencia sobre el desempeño general del equipo de las variables de orientación cultural, cohesión, comunicación efectiva, conflicto afectivo y confianza.

3.2.1. Orientación cultural

Para la medición de la orientación cultural se ha partido de la clasificación de cuatro dimensiones o constructos teóricos distinguidos por Hofstede (1980; 2001) y House et al. (2004) que son: la orientación colectivista (opuesta a la individualista), la distancia de poder,

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

la orientación hacia la masculinidad (roles de género) y la evitación de incertidumbre (aversión opuesta a su tolerancia). Para cada una de las dimensiones se ha planteado a los encuestados un conjunto de reactivos con una escala de Likert de cinco posiciones de acuerdo y desacuerdo, en relación al equipo. En concreto, se han utilizado seis ítems para orientación colectivista y para distancia de poder, y cinco en el caso de orientación hacia la masculinidad y evitación de incertidumbre. Los ítems que componen cada escala son:

Tabla 7: Ítems escala orientación cultural

<p>Colectivismo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.El bienestar del equipo es más importante que el individual 2. El éxito del equipo es más importante que el éxito individual. 3.Ser aceptado por los miembros de tu equipo es muy importante 4.Los empleados deben perseguir sus metas después de considerar el bienestar del equipo 5.Los administradores deben fomentar la lealtad al grupo a pesar de que las metas individuales se vean afectadas 6.Los individuos deben sacrificar sus metas individuales para beneficio del éxito del equipo 	<p>Distancia de poder</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los administradores deben tomar decisiones sin consultar a sus subordinados. 2. Es necesario que un administrador use frecuentemente su autoridad y poder cuando trata con sus subordinados. 3.Los administradores raramente deben preguntar la opinión de sus empleados 4. Los administradores deben evitar el contacto social fuera del trabajo con sus empleados. 5.Los empleados no deben estar en desacuerdo con las decisiones de los administradores 6.Los administradores no deben delegar tareas importantes a los empleados
<p>Masculinidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Las reuniones usualmente son más efectivas cuando están a cargo de un hombre 2.Es más importante que el hombre tenga una carrera profesional que una mujer tenga una carrera profesional 3.Los hombres generalmente resuelven sus problemas con análisis lógico y las mujeres con intuición 4.La solución de problemas organizacionales requiere un enfoque necesariamente masculino 5.Es preferible tener a un hombre en una posición alta en la organización que tener a una mujer 	<p>Evitación de la incertidumbre</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Es importante tener en forma detallada los requerimientos e instrucciones de las tareas para que los empleados sepan siempre que es lo que se espera que hagan 2.Los administradores esperan que los empleados sigan las instrucciones y procedimientos 3. Reglas y políticas son importantes porque a través de ellas se informa a los empleados lo que la organización espera de ellos. 4.Los procedimientos operativos establecidos son de ayuda para los empleados 5.Las instrucciones operativas son importantes para los empleados

Respecto a la deseable unidimensionalidad de los ítems de cada una de las cuatro escalas, los análisis factoriales exploratorios, tanto los individuales como el AFC conjunto, muestran esta cualidad en todas las escalas. Los resultados del análisis exploratorio y confirmatorio son satisfactorios (resultados específicos, ver Anexo I).

3.2.2. Cohesión

La cohesión en el equipo es el vínculo entre los miembros del equipo multicultural su compromiso e integración con las metas del equipo (Kozlowski y Ilgen, 2006). Para medir esta variable se utiliza la “escala de cohesividad de Chidambaram’s (1996). Esta escala ha sido empleada en trabajos posteriores de Oden (2011). Se mide a través de cuatro ítems valorados mediante una escala de Likert de cinco posiciones de acuerdo y desacuerdo. Estos cuatro ítems son:

1. Siento que soy parte de este equipo, me siento integrado.
2. Mi equipo trabaja unido mejor que otros equipos en los que he trabajado
3. Mis compañeros de equipo y yo nos ayudamos unos a otros mejor que en otros equipos que he trabajado.
4. Mis compañeros de equipo y yo nos llevamos mejor que en otros equipos en los que he trabajado.

Los resultados del análisis de fiabilidad y validez son satisfactorios (ver Anexo I).

3.2.3. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es el grado en que los miembros del equipo expresan sus ideas de forma clara y respetuosa. Los ítems empleados para medir la comunicación efectiva en el equipo son obtenidos de trabajos de O'Bannon (2000). Se mide a través de cinco ítems con cinco categorías de respuesta ordenadas en una escala tipo Likert. Estos son:

1. Los miembros del equipo se esfuerzan por entenderse unos a otros
2. En el equipo existe una comunicación clara y directa
3. En el equipo existe libertad de expresar honestamente los pensamientos y sentimientos

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

4. Los miembros del equipo escuchan atentamente lo que otros dicen

La consistencia interna de la escala o fiabilidad resulta elevada, alcanzando el estadístico alfa de Cronbach un valor de 0,816. En este caso, los resultados confirman la validez y fiabilidad de la medida (Anexo I).

3.2.4. Conflicto afectivo

El conflicto afectivo es el conjunto de incompatibilidades y sentimientos de fricción entre los integrantes del equipo que involucra emociones y componentes afectivos (Bono et al., 2002; Janssen et al., 1999; Penpenhausen y Parayitam, 2015). En su medición se utilizan los ítems de la escala de conflicto de Jehn's (1995) que es la más utilizada en los estudios sobre conflicto. El conflicto afectivo en el equipo se mide a través de los siguientes ítems valorados con una escala tipo Likert de siete posiciones de acuerdo y desacuerdo:

1. Existe fricción entre los miembros del equipo
2. Existen conflictos personales evidentes en el equipo
3. Existe tensión entre los miembros del equipo
4. Existe conflicto afectivo entre los miembros del equipo

Esta escala muestra un valor elevado del estadístico alfa de Cronbach, que es 0,931. (Anexo I).

3.2.5. Confianza

La confianza es el grupo de expectativas positivas sobre las intenciones o los comportamientos de otros (Mayer, David y Schoorman, 1995) basadas en los vínculos emocionales y afectivos entre los miembros del equipo (Rempel et al., 1985; Khan et al., 2014) esto es, entre integrantes e integrantes y entre integrantes y líder. Es medida en base a

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

los ítems del cuestionario llamado “proceso de trabajo de equipo” creado por Jarvenpaa et al. (2004).

La variable agregada promedio que representa el constructo confianza entre los miembros del equipo, calculada como promedio de los seis ítems que a continuación se enuncian que han sido valorados mediante una escala de Likert de siete puntos de acuerdo-desacuerdo. Los ítems son:

1. Existe confianza entre los miembros del equipo
2. Soy capaz de confiar en mis compañeros de equipo
3. Existe una notable falta de confianza entre los miembros de mi equipo (REV)
4. En general la gente en mi equipo es confiable
5. En mi equipo consideramos los sentimientos de cada uno de nuestros compañeros
6. La gente en mi equipo es muy amigable

Respecto a la fiabilidad de la escala y su unidimensionalidad, cabe advertir la necesidad de invertir (*reverse*) los valores de la escala del tercer ítem en sentido positivo de la variable confianza, como se formulan los otros cinco reactivos. No es extraño que la formulación contraria de un ítem, utilizando la misma escala de valoración, conduzca a sesgos de respuesta.

Variables de Control

Las variables de control cuyo efecto se quiere aislar son cuatro: Número de nacionalidades (P3.1), Género (P15.6), Duración del proyecto (P4.3), y apoyo organizativo (apoyo percibido).

El apoyo organizativo se mide mediante una variable agregada promedio de tres ítems, cuyo alfa de Cronbach resulta superior a 0,8.

4. Resultados

El resultado de los estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas de las variables que intervienen en nuestro modelo, se muestra en la tabla 8. Se observa que la variable desempeño del equipo, correlaciona positivamente con las variables de las hipótesis propuestas. Concretamente se puede observar que correlaciona positiva y estadísticamente significativa con las variables de comunicación efectiva, confianza, colectivismo, evitación de la incertidumbre y cohesión. En concordancia con las suposiciones teóricas, también el desempeño del equipo correlaciona negativamente con el conflicto.

Para testar las hipótesis del trabajo, se han utilizado regresiones jerárquicas lineales (tabla 9), introduciendo en un primer paso las variables de control, y las variables principales posteriormente. Los modelos 1 y 2, se indican para la consideración de la variable dependiente “desempeño del equipo percibido por los líderes” (modelo 1), y “desempeño del equipo percibido por los miembros” (modelo 2). La separación de la muestra responde a un análisis exploratorio inicial de los datos. Se llevaron a cabo los análisis considerando una variable dicotómica (1=líder; 0=integrante). Dicha variable tomaba un valor significativo, y disminuía el efecto del resto de variables a explicar en el modelo. En un análisis ANOVA de las variables objeto de este estudio, se observó que existían diferencias significativas para las principales variables de este estudio (experiencia previa, sensibilidad cultural, adaptación al equipo y desempeño del equipo). Por ello, se optó por la división de la muestra en dos, tomando la muestra de líderes (n=111; modelo 1), y la muestra de los integrantes (n=304; modelo 2).

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Como puede observarse en la tabla 9 (modelo 1), las hipótesis referidas a las relaciones propuestas desde las perspectivas de los líderes, H1, H2, H3, H4 y H5, encontramos total apoyo para las H3 y H5, y apoyo parcial para el caso de H1.

En lo que se refiere al modelo 2. Específicamente, en la relación entre la orientación cultural y el desempeño del equipo (H1), el coeficiente estadísticamente significativo de la orientación colectivista adquiere un signo positivo, lo que quiere decir es dicha orientación se relaciona positivamente con el desempeño del equipo. Por tanto, apoya parcialmente la hipótesis de H1.1. Para el caso donde se establece una relación entre la comunicación efectiva (H3) y la confianza (H5), sí se encuentra apoyo en nuestra muestra (véanse los $\beta=.265^{**}$, para comunicación efectiva; y $\beta=.319^{**}$ para la variable confianza). En cuanto al resto de resultados, se rechazan las H2 y H4.

En un segundo bloque de análisis, se consideraron las variables tomadas de los integrantes, y se testaron las distintas hipótesis al respecto. En este caso, se muestra en la tabla 7, el modelo 2, que toma como variable dependiente el desempeño del equipo percibido por el integrante. En relación a las H6, H7, H8, H9 e H10, los resultados apoyan la relación entre comunicación efectiva (H8; $\beta=.221^{**}$) y la cohesión (H7; $\beta=.282^{**}$) con el desempeño del equipo. En relación a las distintas dimensiones de la variable orientación cultural, se encontró que sólo la evitación de la incertidumbre (H6.4) se relaciona positivamente con el desempeño ($\beta=.127^*$), por lo que obtenemos un apoyo parcial a la H6. El resto de resultados sugieren el rechazo de las hipótesis H9 Y H10.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Tabla 8: Estadísticos descriptivos y correlaciones

	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Nacionalidades distintas	3.14	.934	1												
2. Duración del proyecto	2.07	.579	-.019	1											
3. Género	1.49	.500	-.059	.024	1										
4. Apoyo organizativo	3.92	.804	-.006	-.089	-.128**	1									
5. Comunicación Efectiva	4.05	.640	.035	-.061	-.079	.362**	1								
6. Confianza	5.24	.735	-.041	-.019	-.091	.364**	.544**	1							
7. Cohesión	3.92	.720	.061	.045	-.063	.356**	.445**	.530**	1						
8. Desempeño del equipo	5.76	.640	.038	-.024	-.078	.426**	.532**	.487**	.507**	1					
9. Colectivismo	3.70	.600	-.031	-.132	-.141**	.182**	.171**	.212**	.197**	.222**	1				
10. Distancia de Poder	2.35	.689	.098*	-.100*	-.103*	.008	-.036	.109*	.112*	-.047	.226**	1			
11. Evitación de Incertidumbre	4.15	.662	-.037	.077	.004	.150**	.176**	.103*	.105*	.220**	.173**	.040	1		
12. Masculinidad	1.93	1.01	-.072	-.089	-.139**	.008	-.103*	.054	.080	-.050	.205**	.684**	.078	1	
13. Conflicto	3.15	1.47	.034	-.058	.031	-.249**	-.314**	-.219**	-.325**	-.265**	.026	.137**	.030	.166**	1

**p<.01; *p<.05; +p<.09

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Tabla 9: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales

	Modelo 1 (líderes) β	Modelo 2 (miembros) β
Var. Control:		
Nacionalidades Distintas	.122	.042
Duración del proyecto	-.061	.027
Género	.086	-.029
Apoyo organizativo	.071	.162**
Var. principales:		
Colectivismo	.221**	.038
Distancia de Poder	-.053	-.079
Evitación Incertidumbre	.080	.127**
Masculinidad/	.103	.024
Cohesión	.095	.282**
Comunicación Efectiva	.265**	.221**
Conflicto	.118	-.083
Confianza	.319**	.096
R ²	.422	.408
ΔF	7.29**	16.44**

**p<.01; *p<.05; +p<.09: Modelo 1 VD: desempeño percibido por integrantes;

Modelo 2 VD: desempeño percibido por los líderes

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

A continuación se presenta la tabla con el resumen de las hipótesis correspondientes al tercer estudio empírico.

Tabla 10: Resumen de hipótesis

Tipo muestra	No. de hipótesis	Hipótesis	Tipo de factor	Variable independiente	Variable dependiente	Relación	Apoyo Teórico	Resultado
Líderes	H.1.	<i>La orientación cultural del equipo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.</i>	Equipo	Orientación cultural	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004).	Parcialmente soportada
Líderes	H.1.1.	<i>La orientación del equipo hacia el colectivismo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo</i>	Equipo	Orientación colectivista	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004); Jenh y Bezrukova (2004).	Soportada
Líderes	H.1.2.	<i>La orientación del equipo hacia la masculinidad, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.</i>	Equipo	Orientación distancia de poder	Desempeño general del equipo multicultural	Negativa	Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004).	No soportada
Líderes	H.1.3.	<i>La orientación del equipo hacia una alta distancia de poder, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.</i>	Equipo	Orientación masculinidad	Desempeño general del equipo multicultural	Negativa	Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004).	No soportada
Líderes	H.1.4.	<i>La orientación del equipo hacia una baja evitación de la incertidumbre, percibida por el líder, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.</i>	Equipo	Orientación evitación de la incertidumbre	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	Cheng et al (2016); Hofstede, 1980, 2001; House et al. (2004).	No soportada
Líderes	H.2.	<i>La cohesión en el equipo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con su desempeño general.</i>	Equipo	Cohesión	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	Beal, et al.(2003); Rico et al. (2011); Salas et al. (2016); Zaccaro et al. (2001).	No soportada
Líderes	H.3.	<i>La comunicación efectiva en el equipo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con su</i>	Equipo	Comunicación efectiva	Desempeño general del equipo	Positiva	Chen et al. (2012, 2014); Hung et a (2013);Matveev (2002); Matveev y Nelson (2004);	Soportada

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Líderes	H.4.	<i>desempeño general.</i> <i>El conflicto afectivo en el equipo, percibido por el líder, está negativamente relacionado con su desempeño general.</i>	Equipo	Conflicto afectivo	Desempeño general del equipo multicultural	Negativa	Ochieng y Price; (2009, 2010); Puck et al. (2006).	No soportada
Líderes	H.5.	<i>La confianza entre los miembros del equipo, percibida por el líder, está positivamente relacionada con su desempeño general.</i>	Equipo	Confianza	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	Chen et al. (2005); Cuijpers et al. (2011); Shaw et al. (2011); Scott, (2011); Tjosvold, (2008); Nielsen y Nielsen (2011).	Soportada
Integrantes	H.6.	<i>La orientación cultural del equipo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con el desempeño general.</i>	Equipo	Orientación cultural	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	Cheng et al. (2016); Chua et al. (2012); Ochieng y Price (2010); Quingley et al. (2007).	Parcialmente soportada
Integrantes	H.6.1.	<i>La orientación del equipo hacia el colectivismo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.</i>	Equipo	Orientación colectivista	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004); Jenh y Bezrukova (2004).	No soportada
Integrantes	H.6.2.	<i>La orientación del equipo hacia la masculinidad, percibida por el integrante, está negativamente relacionada con el desempeño general del equipo.</i>	Equipo	Orientación a la masculinidad	Desempeño general del equipo multicultural	Negativa	Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004)	No soportada
Integrantes	H.6.3.	<i>La orientación del equipo hacia una alta distancia de poder, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.</i>	Equipo	Orientación a la alta distancia de poderes	Desempeño general del equipo multicultural	Negativa	Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004)	No soportada
Integrantes	H.6.4.	<i>La orientación del equipo hacia una baja evitación de la incertidumbre, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo.</i>	Equipo	Orientación evitación de la incertidumbre	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	(Hofstede, 1980, 2001; House et al., 2004)	Soportada
Integrantes	H.7.	<i>La cohesión en el equipo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con su desempeño general</i>	Equipo	Cohesión	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	Beal, et al.(2003); Rico et al. (2011); Salas et al. (2016); Zaccaro et al. (2001).	Soportada

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Integrantes	H.8.	<i>La comunicación efectiva en el equipo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con su desempeño general.</i>	Equipo	Comunicación efectiva	Desempeño general del equipo multicultural	Positiva	Chen et al. (2012, 2014); Hung et al (2013); Matveev (2002); Matveev y Nelson (2004); Ochieng y Price; (2009, 2010); Puck et al. (2006).	Soportada
Integrantes	H.9.	<i>El conflicto afectivo en el equipo, percibido por el integrante, está negativamente relacionado con su desempeño general.</i>	Equipo	Conflicto afectivo	Desempeño general del equipo multicultural	Negativa	Chen et al. (2005); Cuijpers et al. (2016); De Wit et al. (2012); Shaw et al. (2011); Scott, (2011); Tjosvold, (2008); Nielsen y Nielsen (2011).	No soportada
Integrantes	H.10.	<i>La confianza entre los miembros del equipo, percibida por el integrante, está positivamente relacionada con su desempeño general.</i>	Equipo	Confianza	Desempeño general del equipo multicultural	positiva	Cheng et al. (2016); Chua et al. (2012); Ochieng y Price (2010); Quingley et al. (2007).	No soportada

Fuente de elaboración: propia

5. Discusión

El propósito principal de este segundo estudio empírico, como parte de la presente tesis doctoral, es analizar la influencia de los factores de equipo de la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo y la confianza en el desempeño general del equipo. Para llevar a cabo lo anterior, se empleó una muestra diferenciada de 111 líderes y 304 integrantes de equipos multiculturales. Las pruebas estadísticas utilizadas consistieron en un análisis confirmatorio por medio de ecuaciones estructurales para comprobar la validez y fiabilidad de las medidas, un ANOVA y un análisis de regresión para testar las hipótesis. Los resultados obtenidos proporcionan evidencia suficiente para respaldar parcialmente las hipótesis propuestas. A grandes rasgos, se puede decir que los líderes y los integrantes tienen diferentes percepciones sobre los factores de equipo que influyen en el desempeño, pues solamente hay concordancia de opinión con dos de los cinco factores propuestos, que son la comunicación efectiva y el conflicto afectivo. Las principales aportaciones teóricas y prácticas de este segundo estudio son mencionadas a continuación.

Primera. Investigaciones empíricas previas señalan la importancia de analizar el efecto de los factores de equipo en el desempeño (Rico et al., 2011) así como la necesidad de realizar más estudios al respecto Bell (2007). Por lo tanto, este segundo estudio empírico contribuye a reducir esta brecha pues propone un modelo que representa una aportación teórica para la literatura de la gestión de equipos multiculturales debido a que hasta el momento no se ha realizado estudio alguno que incluya en su análisis este tipo de equipos y el grupo de los factores de orientación cultural, cohesión, comunicación efectiva, conflicto y confianza impacto en el desempeño general de los equipos multiculturales tomando en consideración dos perspectivas diferentes: de los líderes y de los integrantes. Asimismo el

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

efecto de cada factor en el desempeño del equipo es medido de forma individual de forma grupal. De forma general, el análisis realizado señala que para que un equipo multicultural logre un desempeño exitoso, los gerentes de Recursos Humanos deben tener presente que una orientación colectivista, la baja evitación de la incertidumbre, la comunicación efectiva, la confianza y la cohesión son aspectos importantes que influyen en el desempeño del equipo. Por consiguiente es recomendable implementar estrategias que refuercen los aspectos mencionados las cuales son propuestas en este mismo apartado.

Segunda. Respecto a las similitudes entre las percepciones de los líderes y los integrantes, ambos grupos coinciden en dos aspectos. Primero, el análisis realizado proporciona evidencia consistente con la mayoría de la literatura revisada que señala que la comunicación efectiva es un factor que influye positivamente en el desempeño del equipo (Chen et al., 2012, 2014; Hung et al., 2013; Matveev y Nelson, 2004; Ochieng y Price, 2009, 2010; Puck et al., 2006). Los resultados señalan que tanto para los líderes como para los integrantes es de vital importancia que exista una comunicación efectiva entre los miembros del equipo, debido a que es un factor que influye para mejorar el desempeño. Lo anterior sugiere la importancia de implementar medios y estrategias que faciliten una comunicación efectiva a la par con programas de formación comunes para concientizar a los líderes y a los integrantes de la importancia de comunicarse de forma clara y directa con los miembros del equipo así como también escuchar atentamente y esforzarse por entender los puntos de vista de los otros. Al respecto, Ochieng y Price (2010) señalan que el desarrollo de la confianza, la honestidad, el fomento de la colaboración en grupo y la tolerancia son estrategias que ayudan a sentar las bases para fomentar la comunicación efectiva entre los líderes y los integrantes.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Y segundo, contrario a lo que esperaba encontrarse según lo establecido en la mayoría de la literatura acerca de impacto negativo del conflicto afectivo en el desempeño (Chen et al., 2005; Cuijpers et al., 2016; De Wit et al., 2012; Nielsen y Nielsen, 2011; Shaw et al., 2011; Scott, 2011; Tjosvold, 2008), sorpresivamente, los resultados de ambos grupos no presentan evidencia alguna de dicha relación. Por consiguiente, tres posibles argumentos pueden explicar lo anterior. El primero es que debido a que la etapa en que se encuentran los proyectos es avanzada, los conflictos originados por las diferencias culturales ya han sido resueltos o gestionados adecuadamente (Bhopenbra, 2005; Jehn y Mannix, 2001) por lo tanto, sería conveniente que en el futuro, este estudio sea replicado en diferentes puntos del tiempo para contrastar resultados. El segundo argumento es que, debido a que la cultura predominante en ambas muestras es la mexicana, la cual se caracteriza por estar orientada al trabajo en equipo y a establecer vínculos entre sí, por lo tanto, los integrantes se sienten motivados y comprometidos a contribuir significativamente con los objetivos comunes del equipo y con las expectativas propuestas y por ello prefieren no expresar opiniones contrarias a la mayoría con el fin de no ocasionar conflictos y mantener la armonía del grupo y la cooperación (Hofstede 1980, 2001; House et al., 2004). Dicho esto, es recomendable que estudios posteriores sean realizados con participantes de otras culturas diferentes a la mexicana. El tercer argumento, puede ser la posible presencia de otro tipo de conflicto que es el relacionado con la tarea en si y que ha sido mencionado anteriormente (Jehn y Mannix, 2001; Liu et al., 2007). Por tal motivo, sería recomendable que futuras investigaciones incluyeran el conflicto de tarea para contrastar los resultados obtenidos en este estudio.

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

Tercera, y quizás la más importante aportación de este segundo estudio es en cuanto a las diferencias de percepción identificadas en ambos colectivos las cuales son mencionadas a continuación.

Respecto a la orientación cultural, los resultados son congruentes con la teoría que establece que la orientación cultural está positivamente relacionada con el desempeño del equipo (Hofstede, 1989,2001; House et al., 2004), no obstante, es importante notar que para cada grupo, solamente una de las cuatro dimensiones afecta el desempeño. De esta forma, mientras que los integrantes dan más importancia a la dimensión de la evitación de la incertidumbre, en otras palabras, si el equipo está más enfocado en evitar el riesgo de una forma moderada o baja, el desempeño será mejor (Cheng et al., 2012); para los líderes en cambio, una fuerte orientación del equipo hacia el colectivismo es la dimensión que afecta positivamente el desempeño del equipo (Jehn y Bezrukova, 2004), esto indica que la actitud y disposición para trabajar colectivamente es primordial para los líderes. Contrario a lo que se esperaba encontrar, las dimensiones de masculinidad y distancia de poderes no mostraron significancia importante en alguno de los dos modelos. Una explicación posible para lo anterior es que, un equipo, por naturaleza debe estar orientado a la colaboración conjunta debido a que es uno de los principales objetivos para el que es formado, siendo contradictorio a la orientación de masculinidad la cual se caracteriza por estar enfocada en la competencia, la confrontación y las metas individuales (Hofstede 1980, 2001). De la misma manera, cuando se refiere al trabajo en equipo, una alta distancia de poderes implica grandes diferencias entre los niveles jerárquicos del grupo, es decir, entre el líder y los integrantes, lo cual puede obstaculizar la confianza para expresar las opiniones y las ideas, la comunicación y afectar el desempeño. Por lo tanto, de cara a formar equipos multiculturales con integrantes de nacionalidad mexicana, los líderes deben tener presente que estos individuos tienden a

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

trabajar mejor bajo situaciones no planificadas y a más cómodos con la ausencia de reglas y estructuras formales lo que les permite gestionar situaciones imprevistas con facilidad. En otras palabras, debido a que tienen una alta tolerancia a la ambigüedad no acostumbran seguir reglas ni procedimientos establecidos (Hofstede 1980, 2001; House et al., 2004) esto a su vez, puede ser beneficioso en los equipos con objetivos enfocados en la creatividad y la innovación (Williams y McGuire, 2010). Por otro lado, una estrategia para llevar fomentando el colectivismo en el equipo puede ser establecer sistemas de compensaciones que premien el desempeño exitoso del equipo.

Respecto la cohesión en el equipo, sólo los resultados obtenidos en el grupo de integrantes soportan investigaciones realizadas previamente que señalan que la cohesión tiene un impacto positivo en el desempeño del equipo (Beal, et al., 2003; Rico et al., 2011; Salas et al., 2016; Zaccaro et al., 2001). Esto indica que para los integrantes es muy importante que existan vínculos entre los miembros que refuercen el sentido de pertenencia con el equipo así como el sentirse identificados y motivados a contribuir con una meta en común pues repercute en el desempeño. Por otro lado, los líderes difieren en lo anterior pues no perciben a la cohesión como un factor que influye en el desempeño. Lo anterior sugiere que, tal vez, tomando en consideración que la cultura mexicana es la predominante en la muestra, y , que se caracteriza por tener una distancia de poderes alta, las diferencias de estatus entre el líder y los integrantes están claramente definidas, por lo tanto, puede esperarse que el sentirse identificados con el equipo y con una meta en común es más importante para los integrantes ya que, de alguna manera son éstos los que trabajan más de cerca, considerando que el líder en un nivel superior debido a la marcada diferencia de estatus. Esto indica que es recomendable establecer programas de formación para fomentar en los líderes una concienciación sobre la importancia que la cohesión representa para los integrantes. Una

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

medida para fomentar la cohesión en el equipo puede ser a través de actividades que enfocadas en identificar los conocimientos y las habilidades de cada integrante y compagnarlas en un esfuerzo conjunto para alcanzar las metas propuestas.

Similarmente a lo anterior, los líderes y los integrantes difieren acerca de la influencia positiva de la confianza en el desempeño del equipo establecida en el grueso de la literatura revisada (Cheng et al., 2016; Chua et al., 2012; Ochieng y Price, 2010; Quingley et al., 2007). Los resultados del grupo de líderes muestran que establecer y reforzar los vínculos de confianza entre los miembros del equipo lleva a una mejor comunicación, motivación y compromiso para contribuir a lograr los objetivos establecidos. Los integrantes por el contrario, no consideran que dicho factor influya en el desempeño. Esto invita a pensar que, tal vez la responsabilidad de fomentar la confianza entre los miembros del equipo recae principalmente en el líder del equipo quien, a través de los mecanismos adecuados debe fomentar un ambiente de confianza que faciliten el diálogo abierto, el debate constructivo y la discusión productiva de ideas (Hung et al., 2013). Una estrategia para llevar a cabo lo anterior puede ser establecer cursos de formación enfocados en fomentar la confianza entre los miembros del equipo por medio de actividades grupales fuera de ámbito laboral que permitan a los integrantes conocerse mejor y establecer vínculos de confianza que mejoren las relaciones interpersonales y laborales a la hora de trabajar en grupo.

En resumen, las principales aportaciones de este segundo estudio consisten por un lado, en la comprobación de la relación entre varios de los factores propuestos y el desempeño del equipo y por otro lado, en la identificación de las diferencias y similitudes en la percepción de los miembros sobre los mismos conceptos. Más específicamente, desde la perspectiva de los integrantes, son la orientación del equipo hacia evitar situaciones de riesgo

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

o incertidumbre, el sentirse identificados con las metas del equipo, comprometidos y motivados a contribuir para lograr los resultados esperados son elementos que consideran importantes porque influyen en el desempeño. Por otro lado, los líderes consideran que una alta orientación colectivista lo cual que refleja una actitud de los miembros para colaborar en equipo y la confianza entre los miembros del equipo son más importantes para lograr las metas trazadas. Ambos grupos coincidieron solamente en la variable de comunicación efectiva lo que viene a resaltar la necesidad de concientizar a los directivos de Recursos Humanos para diseñar e implementar programas que refuercen la comunicación entre los miembros del equipo de cara a lograr un desempeño exitoso.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este segundo estudio empírico presenta algunas limitaciones, principalmente metodológicas. Una de ellas es que los resultados obtenidos representan principalmente la perspectiva de una cultural nacional que es la mexicana. Debido a que es sabido que los comportamientos y preferencias aquí analizadas pueden variar de una cultura a otra, de una industria a otra, y de un contexto a otro, es recomendable replicar el mismo análisis en contextos culturales diferentes para detectar si existen diferencias significativas en los resultados.

Respecto a la orientación cultural, la escala de medición utilizada emplea un enfoque individual y no grupal, por esta razón, una escala más adecuada sería el índice de Blau (1977) utilizado en la mayoría de estudios previos sobre diversidad cultural (Van der Vegt, Stuar y Bunderson, 2005) así como incluir en el análisis las dimensiones culturales establecidas en el estudio *GLOBE* (House et al., 2004) que son la dimensión de asertividad, la orientación al

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

futuro, la orientación al desempeño y la orientación humanística para ampliar y los contrastar los resultados presentados en esta investigación. Por otro lado, estudios recientes (Buvik y Tvedt 2015) sobre equipos de trabajo sugieren que la relación entre la confianza y el desempeño a nivel equipo puede variar en función de la industria, por lo tanto, una recomendación es replicar el análisis realizado en diferentes industria para determinar si hay diferencias significativas. Por otro lado, este estudio analiza el efecto positivo de la confianza, no obstante sería recomendable analizar la relación opuesta es decir, estudiar si un exceso de confianza puede minar el desempeño del equipo (Bidault y Castello, 2010). Adicionalmente, otra sugerecia es replicar el estudio bajo un enfoque longitudinal y explorar la relación inversa de las variables del modelo sería una sugerencia más para investigaciones posteriores (Rodríguez Sánchez, et al., 2016). Además de incluir en el análisis el conflicto de tareas pues, de acuerdo a estudios previos de Jenh y Mannix (2001) y Liu et al., (2007), el conflicto de tareas está relacionado con el desempeño de los equipos asímismo, proponer diversas estrategias para su gestión exitosa.

Finalmente, esta investigación solamente se enfoca en el impacto la variable dependiente a nivel equipo. Por lo tanto, una sugerencia para estudios posteriores es emplear indicadores financieros para medir de una manera más clara y objetiva el impacto a nivel organizativo.

7. Conclusiones

El propósito principal de este segundo estudio empírico es realizar un análisis sobre los factores de equipo de orientación cultural, cohesión, comunicación efectiva, conflicto

3. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño

afectivo y confianza y su impacto en el desempeño general de los equipos multiculturales tomando en consideración la perspectiva de los líderes y la perspectiva de los integrantes.

Los resultados obtenidos indican que existen diferencias y similitudes en las perspectivas de líderes e integrantes sobre los mismos conceptos. Más específicamente, los líderes consideran que la una orientación colectivista del equipo y la confianza entre los miembros son aspectos importantes porque influyen en el desempeño. Por otro lado, para los integrantes en cambio son una orientación baja de evitación de la incertidumbre y la cohesión los factores los que influyen en el desempeño. Ambos grupos coincidieron en que una comunicación efectiva entre los miembros del equipo es un factor clave de cara a cumplir con los objetivos establecidos. Por otro lado, el conflicto afectivo no presentó evidencia significativa para soportar su relación con la variable dependiente, por lo tanto, puede decirse que, el conflicto afectivo no influye de una forma significativa en el desempeño general del equipo.

El presente estudio contribuye al ámbito de la gestión de equipos multiculturales debido a que comprueba la existencia de una relación positiva entre la mayoría de los factores de equipo propuestos y el desempeño. Por lo tanto, es recomendable que los gerentes de Recursos Humanos pongan atención principal en el desarrollo e implementación de programas de formación para fomentar los factores mencionados. Adicionalmente, representa un llamado sobre la necesidad de establecer mecanismos para identificar las diferencias entre las percepciones de los líderes y los integrantes e implementar estrategias que ayuden a eliminar dichas diferencias debido a que pueden afectar negativamente el desempeño del equipo.

Capítulo 4

La influencia del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto afectivo en la innovación de los equipos multiculturales

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

La influencia del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto afectivo en la innovación de los equipos multiculturales

1. Introducción

Estudios previos establecen que la innovación se presenta como una necesidad de las empresas para sobrevivir en un mundo de negocios globalizado (Rickard y Moger, 2006) y ser exitosas en un ambiente donde la competitividad es una constante (Yasini, 2016), por lo tanto, los equipos multiculturales representan una estrategia clave en la producción de la innovación (Bouncken et al., 2016), al respecto, investigaciones previas comprenden el análisis de diversos factores como el estilo de liderazgo (Boehnke et al., 2003; Chieng y Price, 2010; Podsakoff et al., 1990; Shin et al, 2012; Sudhakar et al., 2011; Williams et al., 2010); la personalidad multicultural (Van Der Zee, 2003; Van Der Zee y Van Oudenhoven, 2000); las competencias interculturales (Redmond y Bunyi, 1993), la comunicación efectiva (Lustig y Koester, 1999; Miller ,1994; Redmond y Bunyi, 1993); la confianza (Earley y Mosakovski, 2000; Ochieng y Price, 2010); y el conflicto (Beheshtifar y Zare ,2013; Stahl et al., 2010), entre otros. No obstante, hasta el momento son escasas las investigaciones que analizan dichas características en el ámbito de los equipos multiculturales, dejando ver la necesidad de realizar más estudios que involucren el análisis de factores a nivel equipo que influyan en la innovación Bai et al. (2016). Por lo tanto, para ayudar a reducir esta brecha, el propósito principal de este tercer estudio que forma parte de la presente tesis doctoral es analizar el impacto del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto afectivo en la innovación de los equipos multiculturales. Adicionalmente es analizado el

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

efecto moderador del apoyo organizativo sobre la relación de liderazgo transformacional-innovación del equipo. Por lo tanto, este capítulo presenta la revisión de la literatura correspondiente a dichas variables independientes, seguido de la metodología, la discusión, las conclusiones, las limitaciones y las futuras líneas de investigación respectivas. La revisión de la literatura de la variable dependiente correspondiente a este tercer estudio que es la innovación del equipo multicultural así como la parte de la metodología común de los tres estudios han sido presentadas anteriormente en el capítulo uno de esta tesis doctoral.

A diferencia del primer y segundo estudio, en este tercer estudio se utiliza la muestra compuesta por líderes y por integrantes de 415 participantes miembros de equipos multiculturales de empresas internacionalizadas, es decir, no se realiza distinción de cada grupo. Las pruebas estadísticas realizadas comprendieron un análisis de regresión, exploratorio y confirmatorio.

Los resultados obtenidos señalan que el liderazgo transformacional y una baja distancia de poderes son factores que influyen en la innovación del equipo. Por el contrario, el conflicto afectivo no mostró relación alguna con la innovación. Adicionalmente, se confirma el efecto moderador positivo del apoyo organizativo sobre la relación estimulación intelectual del liderazgo transformacional-innovación del equipo.

El número de nacionalidades, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo han sido considerados como variables de control en el modelo empírico propuesto.

La contribución de este estudio arroja información práctica para los administradores de Recursos Humanos debido a que provee una visión más clara acerca de la importancia del liderazgo transformacional y la orientación cultural en la gestión exitosa relacionada con la innovación de los equipos multiculturales.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Como se ha mencionado anteriormente, este capítulo comprende el tercero de tres estudios.

Palabras clave: equipos multiculturales, liderazgo transformacional, orientación cultural, conflicto afectivo, innovación del equipo

1.1. Liderazgo transformacional

Como se ha mencionado anteriormente, el liderazgo es concebido como el conjunto de habilidades directivas que un individuo utiliza para influir en la forma de ser de otro individuo o grupo de personas para que contribuya en el logro de los objetivos establecidos (Northouse, 2012).

Hasta ahora se han realizado un gran número de trabajos sobre los tipos de liderazgo que existen y sus variadas clasificaciones. Por ejemplo, el liderazgo participativo (Spreitzer et al., 1997) utiliza la orientación y se caracteriza por incluir a sus seguidores en la toma de las decisiones; el líder carismático gestiona las soluciones ante las situaciones más críticas y planifica en detalle (Avolio y Bass, 1990; Shamir et al., 1993); el líder de apoyo es aquél que provee un apoyo constante y retroalimentación continua (Katzenback y Smith, 1993) y el líder auténtico tiene unos valores morales y éticos muy interiorizado (Rego et al., 2013) y potencializa el crecimiento personal y profesional de sus seguidores (Gardner y Schermerhorn, 2004).

Trabajos realizados sobre liderazgo e innovación establecen la necesidad de identificar los estilos de liderazgo útiles en la generación de innovación y lo crucial que es utilizar el estilo de liderazgo adecuado pues es un factor determinante para que los empleados

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

logren un desempeño innovador (Choi, Kim, Ullah y Kang, 2015). Al respecto, la literatura menciona que algunos estilos de liderazgo son empleados para la obtención de resultados innovadores, por ejemplo, se encuentra el liderazgo de empoderamiento que involucra el compartir la toma de las decisiones con los subordinados otorgando a éstos un nivel de autonomía y responsabilidad. El líder empoderador impulsa la expresión de opiniones e ideas, promueve la toma de decisiones en forma grupal y fomenta el intercambio de conocimiento (Chen et al., 2011; Pearce et al., 2003); en el liderazgo compartido el papel de líder pasa de un seguidor a otro (Pearce et al., 2003; Ramthun y Matkin, 2012) donde éste, además, es responsable de impulsar el involucramiento de cada integrante del equipo en el proceso de la toma de las decisiones (Pearce y Sims, 2002). Similarmente, el líder participativo utiliza la orientación y también se caracteriza por incluir a sus seguidores en la toma de las decisiones (Spreitzer et al., 1997). De acuerdo a Yukl (2009) este estilo de liderazgo es recomendado para obtener resultados innovadores, es decir, debido a que el líder involucra a sus seguidores en el proceso de toma de las decisiones, el comportamiento innovador individual es influenciado positivamente lo que, a su vez, genera innovación.

Por otro lado, de acuerdo a varios autores, el liderazgo transformacional también es recomendado cuando se trata de lograr objetivos relacionados con la innovación por varias razones (Choi et al., 2015). Por un lado, los líderes transformacionales valoran en gran medida la diversidad cultural y motivan a los integrantes a romper enfoques tradicionales establecidos para producir ideas creativas (Lisak et al. (2016). Asimismo, este estilo de liderazgo es una herramienta útil en la gestión de equipos ya que fomenta el clima innovador en el equipo (Wang, Rode, Shi, Luo y Chen, 2013). Además, el líder transformacional promueve el pensamiento abierto, la expresión de ideas y la asimilación de enfoques

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

diversos, lo cual facilita la innovación (Bass y Avolio, 1994, 1997; Lowe et al., 1996; Sarros et al., 2008).

Como se ha mencionado anteriormente, la literatura revisada establece la importancia de analizar el papel que el liderazgo transformacional desempeña en la innovación de los equipos. Por consiguiente, como parte de esta tesis doctoral, este tercer estudio pretende analizar el comportamiento de dicha relación enfocada en los equipos multiculturales. Asimismo, el análisis del liderazgo transformacional explora las dimensiones de estimulación intelectual, influencia idealizada, inspiración motivacional y consideración individualizada cuya definición ha sido expuesta en el capítulo dos correspondiente a las características individuales de los miembros del equipo (Avolio, 1994; Bass et al., 1988; Bass et al., 2003; Shin y Zhou, 2003).

1.1.1. Liderazgo transformacional y su relación con la innovación del equipo

Son varios los estudios que señalan la importancia que tiene el estudio del liderazgo transformacional en la gestión de equipos multiculturales debido a la influencia positiva que tiene en el desempeño del equipo (Dvir et al., 2002; Shelley, Yammarino et al., 2003); en la creatividad (Sosik et al., 1997); en la innovación (Ancona y Caldwell, 1987; Chen et al., 2014; Hüttermann y Boerner, 2011) y en la innovación organizativa (Jung, Chow y Wu, 2003), entre otros. Por ejemplo, Jung et al. (2003) establecen una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación organizativa debido a que en una empresa en donde los líderes transformacionales promueven en sus seguidores la solución de problemas con enfoques creativos e innovadores, el desempeño organizativo innovador tiende a ser mejor.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

De acuerdo a Sarros, Cooper y Santora (2008), la estimulación intelectual y otros factores del liderazgo transformacional como el apoyo personalizado, la asignación de responsabilidades retadoras, el tener expectativas altas y una orientación optimista del futuro están fuertemente relacionados con el proceso de innovación en una organización debido a que involucra el re-planeamiento de soluciones a problemas de una forma alternativa lo cual da origen a nuevas ideas y enfoques que son ingrediente clave de la innovación. Ellos mencionan que “el liderazgo transformacional permite a los gerentes establecer un clima organizacional donde se fomenta la creatividad y la innovación” (p. 148). Asimismo señalan que establecer metas claras y alcanzables, considerar las necesidades particulares de cada seguidor y proveer un apoyo individualizado tienen un impacto positivo en la innovación.

Choi et al. (2015), estudian el comportamiento innovador en su investigación sobre 356 empleados de empresas manufactureras en Korea y sus resultados soportan la existencia de una relación significativamente positiva entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador individual, a la par con el efecto moderador del apoyo organizativo. Su trabajo establece que “el líder transformacional impulsa la conducta innovadora de los empleados a través de fomentar actividades de aprendizaje, el intercambio de conocimiento y la estimulación intelectual lo cual les permite solucionar problemas de una forma alternativa e innovadora” (p.472). En línea con lo anterior, investigaciones pasadas señalan que, de las cuatro dimensiones culturales analizadas, es la dimensión de estimulación intelectual la que tiene un impacto mayor sobre la innovación del equipo. Es decir, líder transformacional estimula a los integrantes para que exploren perspectivas diferentes en la solución de problemas impulsándoles a crear soluciones rompiendo esquemas tradicionales establecidos (Bass et al. 2003; Chen et. al 2014; Choi et al. 2015; Felfe y Goihl, 2002).

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Por otro lado, en su estudio sobre liderazgo transformacional e innovación organizativa, Jung, et al. (2003) encuentran que un factor clave para incrementar la innovación de las empresas es la dimensión de la estimulación intelectual mediante la cual el líder motiva a los seguidores a producir ideas nuevas, a explorar y a experimentar con nuevos enfoques lo que facilita la creatividad y posteriormente la innovación. Es decir, cuando el líder tiene una actitud positiva hacia la diversidad de perspectivas, motiva a los integrantes a valorar esas perspectivas de una forma abierta y objetiva, y a vencer los obstáculos originados por las diferencias para encaminarse a cumplir con los objetivos previstos (Lisak et al., 2016). En la misma línea, estudios sobre el desempeño innovador de productos argumentan que algunas características del líder transformacional como la influencia idealizada y la inspiración motivacional impulsan la creatividad y la innovación. Es decir, cuando un líder proyecta una visión colectiva y confiable sobre el futuro, promueve la confianza y muestra un interés genuino sobre el bienestar del grupo, hace que los integrantes se sientan más identificados en el equipo lo que facilita la generación de ideas novedosas gracias a que les motiva a analizar los problemas desde una perspectiva diferente (Chen et al., 2014). Además, un líder transformacional ayuda a mitigar el conflicto afectivo gracias a que fomenta la identificación de los integrantes con las metas y con los objetivos del equipo (Hüttermann y Boerner, 2011).

Estudios meta-analíticos realizados previamente analizan el liderazgo transformacional en dos niveles: individual y grupal y encuentran que, a nivel grupal, el líder transformacional influye positivamente en la innovación del equipo a través de compartir conocimientos con los miembros del equipo, y el efecto contrario sucede a nivel individual (Jian et al., 2015). Además, las dimensiones del liderazgo transformacional ayudan

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

significativamente a facilitar el compromiso colaborativo y motiva a los miembros para superar las expectativas propuestas, por el contrario, el efecto es inverso nivel individual (Li, Mitchell y Boyle, 2016). En otras palabras, a través de la influencia idealizada, el líder motiva a los integrantes para que desarrollen un sentido de identidad colectiva y tengan una actitud más abierta para debatir y solucionar conflictos (Tjosvold et al., 2005) facilitando así la creatividad (Wang et al., 2013) y la innovación del equipo (De Dreu y Weingart, 2002).

Contrario a lo anterior, otros estudios establecen que ante un grado excesivo de influencia idealizada, el integrante se siente tan identificado con el líder y con el deseo de cumplir con las expectativas de éste, que puede llegar a sentirse cohibido para expresar su opinión con la finalidad de no contradecirlo o defraudarlo, es decir, se presenta un grado de represión de ideas debido a un exceso de integración que posteriormente tiene un impacto negativo en el desempeño o por el contrario, cuando el integrante llega a tener un exceso de confianza e independencia, puede llegar a insubordinarse o ignorar al líder (Jung y Sosik, 2002; Pillai y Williams 2004; Stanko y Gibson, 2009).

Por su parte, Afsar, Badir y Saeed (2014), señalan que cuando el líder transformacional delega autoridad a los empleados y les otorga un nivel de autonomía, les hace estar más dispuestos a aceptar responsabilidades, motivándoles a comprometerse en la producción de ideas creativas (creatividad) y a implementarlas (innovación). Ellos afirman que este tipo de liderazgo influye positivamente en el comportamiento innovador individual de los empleados. Özaralli (2003) a su vez, encuentra que, cuando los subordinados trabajan con un líder transformacional, presentan altos niveles de creatividad y de innovación en los informes de autoevaluación sobre la efectividad de sus equipos.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Por otro lado, Peltokorki y Hasu (2016) argumentan que el liderazgo transformacional ejerce un efecto moderador sobre la relación de memoria transitiva y la innovación del equipo. Esto es, en los equipos con alto liderazgo transformacional, los integrantes están más motivados y dispuestos a aceptar responsabilidades que implican tareas especializadas, asimismo, a través de la consideración individualizada, el líder provee un apoyo personalizado y valora las aportaciones de cada uno de los integrantes lo cual sirve de motivación para las expresar ideas (Bass, 1985). En la misma línea, Shin, Kim, Lee y Bian (2012) señalan que el liderazgo transformacional aporta beneficios en la gestión de equipos culturalmente diversos pues modera la relación entre los procesos cognitivos del equipo y los resultados creativos lo cual a su vez es la puerta para la innovación.

Por otro lado, Wang et al. (2013), argumentan que el efecto moderador del liderazgo presenta un efecto inverso sobre la relación entre la diversidad demográfica y el clima promotor de la innovación. Es decir, el clima para la innovación es beneficiado cuando el grupo es menos diverso demográficamente y menos transformacional sea el líder.

Por consiguiente, siguiendo lo recomendado por de Choi et al. (2015) y Jiang et al. (2015) quienes señalan que aún existe la necesidad de realizar más investigaciones sobre el liderazgo transformacional y la innovación del equipo, y, tomando en consideración la premisa de que éste también es recomendado por varios autores para gestionar los equipos multiculturales (Speitzer et al., 2007; Woerkom y De Reuver, 2009), como parte de la presente tesis doctoral, en este tercer estudio se pretende analizar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la innovación del equipo multicultural. Dicho esto, la siguiente hipótesis es formulada:

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

H.1. El estilo de liderazgo transformacional del líder, percibido por los integrantes de un equipo, está positivamente relacionado con la innovación del equipo multicultural.

1.2. Orientación cultural

Estudios previos señalan a la orientación cultural como una ventaja competitiva que permite enfrentar los retos propuestos por la globalización Kaczmarek y Ruigrok (2013). Debido a que las actitudes predisuestas de los individuos originadas por su cultura nacional les proporcionan una mejor perspectiva sobre la forma de hacer negocios, la toma estratégica de las decisiones es favorecida (Caligiuri y DeSanto, 2001; Carpenter et al., 2001; Greve et al., 2009; Nielsen y Nielsen, 2011). Asimismo, investigaciones relacionadas con la innovación establecen que la orientación cultural ha sido ampliamente estudiada y señalada como un factor importante debido a que la diversidad de creencias, valores y enfoques de los empleados son reflejados en la cultura de la organización (Golden y Veiga, 2005). Esta diversidad de creencias y valores es reflejada en la cultura nacional de cada miembro y representa un aspecto importante que debe ser considerado a la hora de formar equipos enfocados en el desarrollo y en la innovación de productos (Dutra, Mazza y De Menezes, 2014).

Un gran número de estudios señala el modelo de orientación cultural de Hofstede (1980; 1985) que establece cuatro dimensiones principales que son la dimensión de individualismo/colectivismo que se refiere la forma en que las personas de determinada cultura tienden a trabajar: en grupo o en forma individual. La dimensión de distancia de poder que se refiere a la importancia que los individuos le dan a las jerarquías o estratos sociales, organizativos, etc. La dimensión de masculinidad/feminidad se refiere a la importancia que

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

los individuos de una sociedad le dan a la igualdad de género y que influye en la obtención de resultados. La dimensión de evitación de la incertidumbre se relaciona a al grado en que una sociedad gestiona las situaciones inesperadas o no planeadas.

Posteriormente, el proyecto GLOBE (House et al., 2004) identifica, 5 dimensiones culturales más adicionales a las cuatro dimensiones de Hofstede que son: la dimensión de asertividad que se refiere a la actitud de agresividad y de confrontación en las relaciones; la dimensión de orientación del futuro que estudia el grado en que los individuos se comprometen para planes futuros; la dimensión de orientación del desempeño que analiza el grado en que una sociedad apoya la orientación a la excelencia, al mejoramiento continuo, y al logro de resultados; y por último la dimensión de orientación humanística que se refiere al grado en que los individuos presentan un comportamiento socialmente responsable y altruista.

La importancia de analizar el papel de la orientación cultural para alcanzar la innovación ha sido expuesta en el segundo estudio de esta tesis doctoral. Por lo tanto, en este tercer estudio la definición de orientación cultural de Hofstede (1980, 1985, 2001) nuevamente es aplicada a nivel de equipo. Y definida como el conjunto formas de pensar, actitudes y valores que caracterizan al equipo y que es producto de la mezcla de las culturas nacionales de sus miembros. Y de acuerdo a los trabajos previos de Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004), su análisis toma como base las dimensiones de colectivismo, masculinidad, distancia de poderes y evitación de la incertidumbre debido a que son las más mencionadas en la literatura revisada.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

1.2.1. Orientación cultural y su relación con la innovación del equipo

Estudios previos establecen evidencia empírica que confirma la influencia positiva de la orientación cultural en la creatividad y en la innovación en términos económicos. Por ejemplo, una orientación alta hacia el colectivismo, una baja distancia de poderes y una baja evitación de la incertidumbre influyen en la innovación, asimismo no incluye en su análisis la dimensión de masculinidad debido a que consideran que obstruye la innovación (Willians y Mcguire, 2010). En otras palabras, una cultura de orientación colectivista, donde las empresas tienen prácticas de Recursos Humanos también orientadas al colectivismo, se promueve que los empleados se sientan identificados con la organización, motivados a trabajar en equipo pues los intereses individuales y colectivos están emparejados, lo cual incrementa la flexibilidad para enfrentar cambios organizativos y la obtención de resultados innovadores (Chen, Zhang y Xu, 2016).

Similarmente, la diversidad de creencias, enfoques y valores benefician el desarrollo innovador de los productos sostenibles debido a que promueven la solución de los problemas de forma alternativa e influyen positivamente en la toma de decisiones en los equipos de trabajo con integrantes de Brasil y Alemania reflejando una relación positiva entre la orientación cultural y la innovación de los equipos bi-culturales (Dutra et al., 2014). En línea con lo anterior, Han y Beyerlein (2016) señalan que la orientación cultural en los equipos es una fuente de beneficios basados en la diversidad de conocimientos, valores y perspectivas que conducen a la generación de procesos innovadores. Además, encuentran que, conforme pasa el tiempo, los integrantes aprenden a dominar las actividades y los procesos cotidianos venciendo los retos que presenta la diversidad.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Por otro lado, los integrantes que provienen de culturas con baja evitación de la incertidumbre tienden a sentirse más cómodos con la ausencia de reglas y estructuras formales, lo cual facilita la comunicación, colaboración y modera las diferencias y conflictos entre los integrantes, lo cual conduce a la creatividad y a la innovación (Jehn y Bezrukova, 2004).

Contrario a lo anterior, otras investigaciones respecto a la innovación de los equipos establecen una relación negativa con la orientación cultural. Por ejemplo, trabajos previos de Winckler y Bouncken (2011) sobre la diversidad en los equipos globales argumentan que la orientación cultural presente en este tipo de equipos obstaculiza los procesos innovadores, más específicamente ellos encuentran que diversos grados de distancia de poder, principalmente al inicio de los proyectos, estimula la aparición de conflictos y desanima a los miembros a participar activamente. Además, ellos recomiendan que la distancia de poderes entre los líderes y los integrantes debe ser igual o similar para que puedan trabajar mejor. Es decir, las diferencias entre distancias de poder entre el líder y los integrantes provocan que la comunicación y la cohesión en el equipo disminuyan lo que conduce a un impacto negativo en la innovación del equipo. Por el contrario, una orientación individualista, obstruye la confianza entre los miembros del equipo y provoca un efecto negativo en la innovación (Bouncken et al., 2016).

Vranceanu y Iorgulescu (2016) a su vez, realizan un estudio comparativo de acuerdo a las dimensiones de Hofstede aplicado a empresas rumanas de servicio y encuentran que las empresas enfocadas en servicios de consultoría presentaron una orientación colectivista, mientras que los equipos de las empresas hoteleras presentaron una orientación individualista, ellos argumentan que la diferencia en los resultados se debe a las estructuras formales o

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

informales de equipos en cada sector, este decir, mientras que en el sector de la consultoría, los equipos están definidos bajo políticas, lineamientos oficiales e indicadores de desempeño establecidos, en el sector de la hotelería en cambio, sucede lo contrario, pues los equipos tienden a ser informales, es decir, no son grupos de trabajo oficialmente establecidos dentro de las empresas. Los resultados son opuestos también en la dimensión de masculinidad/feminidad y similares en cuanto a un grado alto de distancia de poder y un bajo grado de evitación de la incertidumbre, no obstante, respecto a esta última dimensión no encontraron evidencia para soportar su influencia en los niveles de creatividad.

Beyene, Shi y Wu (2016), analizan empresas de la industria manufacturera de textiles en Etiopía tomando como base las cuatro dimensiones de Hofstede de orientación cultural. Sus resultados demuestran que la orientación cultural afecta de forma negativa a las actividades involucradas en el desarrollo innovador de los productos a través del efecto mediador del compromiso de aprendizaje y una visión colectiva. Concluyen que un alto nivel de en todas las dimensiones influye negativamente en el desarrollo innovador de los productos.

A pesar de que son variabas las opiniones respecto a la influencia positiva y negativa de la orientación cultural sobre la innovación, es mayor el número de autores que apuestan por la versión optimista. Por lo tanto, como parte de la presente tesis doctoral, y, siguiendo los trabajos de Bouncken et al. (2016); Chen et al. (2016); y Willians y Mcguire (2010), en este tercer estudio se pretende analizar el impacto de la orientación cultural, más específicamente de las dimensiones del colectivismo, la masculinidad, la distancia de poderes y la evitación de la incertidumbre en la innovación de los equipos multiculturales. Dicho esto, las siguientes hipótesis son propuestas:

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

H.2. La orientación cultural del equipo está positivamente relacionada con la innovación del equipo multicultural.

H.2.1. La orientación del equipo hacia el colectivismo está positivamente relacionada con la innovación del equipo multicultural.

H.2.2. La orientación del equipo hacia la masculinidad está positivamente relacionado con la innovación del equipo multicultural

H.2.3. La orientación del equipo hacia una baja distancia de poderes está positivamente relacionada con la innovación del equipo multicultural

H.2.4. La orientación del equipo hacia una baja evitación de la incertidumbre está positivamente relacionada con la innovación del equipo multicultural

1.3. Conflicto afectivo

El conflicto en el equipo ha sido objeto de estudio en variadas ocasiones y su definición es establecida en investigaciones previas de Jehn (1995) como el desacuerdo de ideas o incompatibilidades interpersonales entre los integrantes del equipo.

Tres tipos de conflicto que pueden presentarse en los equipos de trabajo y son: el conflicto de tareas, que surge por el desacuerdo sobre la forma de llevar a cabo la tarea; el conflicto afectivo, que se enfoca en las relaciones interpersonales y el conflicto de proceso, que se relaciona con el cómo y por quién será realizada la tarea, es decir, se enfoca en aspectos de la asignación de roles y responsabilidades, la gestión de recursos, etc (Jehn et al., 1999; Jehn y Mannix, 2001; Liu et al., 2007).

Janssens et al. (1999) consideran que el conflicto afectivo es aquél caracterizado por los desacuerdos o las incompatibilidades originados por las diferencias en los valores

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

personales y las creencias entre los miembros del equipo que involucra los sentimientos y las emociones (Bono et al., 2002). Además, el conflicto afectivo es el tipo de conflicto que más frecuentemente se presenta en los equipos multiculturales (Beheshtifar y Zare, 2013; Stahl et al., 2010).

El conflicto temporal es el tipo de conflicto añadido más recientemente a la categoría de conflictos de grupo y se refiere a las diferencias de opiniones que surgen durante un periodo de tiempo determinado, como la duración de un proyecto, una actividad, etc (Mohammed y Nadkarni, 2011). De acuerdo a Santos, Uitdewilligen y Passos (2015) “el conflicto temporal incrementa la ambigüedad de fechas límite de entrega, dificulta la coordinación de procesos e incrementa la frustración de los miembros” (p.646).

Batra (2016) por su parte, clasifica conflicto en dos categorías, conflictos cognitivos que tienden a ser constructivos y beneficiosos para la creación y para la integración de ideas y surgen debido a las diferencias entre los objetivos a seguir, el empleo de los recursos, etc. Los conflictos afectivos en cambio, tienen a perjudicar el desempeño y surgen debido a las diferencias entre los miembros del equipo.

Por otro lado, investigaciones empíricas previas, establecen tres enfoques principales para gestionar los conflictos en los equipos empresariales: el enfoque cooperativo que está orientado al cumplimiento de metas comunes, promueve el intercambio de conocimiento, la comunicación efectiva, la apertura, el entendimiento de los puntos de vista de todos los miembros, la satisfacción mutua y discusión abierta. El enfoque competitivo, por el contrario, se centra en la competencia individual de cada miembro por persuadir al resto de aceptar sus ideas (Deutsch, 1973, 1980), en otras palabras, se caracteriza por tener una actitud dominante e ignorar las opiniones de otros (He et al., 2014). Los miembros de un equipo gestionado bajo

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

un enfoque cooperativo tienen autoconfianza para expresar sus ideas, una disposición para discutir abiertamente y son conscientes de que los conflictos les pueden ayudar a desarrollar soluciones de calidad y fortalecer los vínculos entre ellos, mientras que los miembros de un equipo gestionado bajo un enfoque competitivo tienden a imponer su punto de vista, no se comunican y están cerrados a la discusión abierta (Barker, Tjosvold, y Andrews, 1988).

El tercero es el enfoque de evitación que está orientado a mantener la armonía y suavizar las diferencias a través de evitar expresiones de frustración y enojo (Tjosvold, 1982)

Tomando en cuenta la literatura revisada y de acuerdo a Beheshtifar y Zare (2013); Stahl et al. (2010) que señalan que el conflicto afectivo es el que más frecuentemente se presenta en los equipos multiculturales debido a la diversidad de ideas, valores y enfoques, en este tercer estudio, el conflicto afectivo es definido como el conjunto de incompatibilidades y sentimientos de fricción entre los integrantes del equipo que involucra emociones y componentes afectivos (Bono et al., 2002; Janssens et al., 1999; Penpenhausen y Parayitam, 2015).

1.3.1 Conflicto afectivo y su relación con la innovación del equipo

La mayoría de las investigaciones realizadas sobre el conflicto e innovación establecen una relación inversa entre ambas variables. Por ejemplo, Gisbert-Lopez, Verdú-Jover y Gómez-Gras (2014) encuentran que el conflicto afectivo afecta de forma negativa la obtención de resultados innovadores, sin embargo, no encuentran el mismo efecto en el clima creativo para facilitar la innovación.

Por otro lado, (Zhou, Liu, Zhang y Chen, 2016), confirman que el conflicto afectivo es mediador entre el liderazgo diferenciado y el desarrollo de nuevos productos. Esto es,

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

cuando el líder trata o apoya de forma diferente a cada integrante, la posibilidad de que surjan los desacuerdos y las tensiones se incrementa, lo cual que a su vez reduce el índice de elaboración de productos innovadores.

He, Hao y Yang (2014) en su estudio sobre 126 equipos de trabajo en China, confirman que el conflicto afectivo afecta a la innovación del equipo en mayor medida que el conflicto cognitivo, el cual además, es beneficioso. Asimismo, el enfoque cooperativo es recomendado para gestionar este tipo de conflicto debido a la influencia moderadora negativa que tiene sobre la relación con la innovación del equipo, es decir, el enfoque cooperativo debilita dicha relación. Similarmente, Parker (2016) aboga también por el enfoque cooperativo, ya que considera que la discusión abierta de los conflictos promueve el debate constructivo y la colaboración lo cual facilita desarrollo de nuevos productos.

Bai, Lin y Li (2016), por su parte encuentran que el conflicto afectivo y el compartir conocimiento son variables mediadoras en la relación entre el liderazgo transformacional y la creatividad individual de los empleados.

Por otro lado, el conflicto afectivo tiene un impacto negativo en la colaboración entre los miembros del equipo obstaculizando la creatividad y la innovación (Lee, Lin, Huan, Huang y Teng, 2015), pues, tomando el papel de una variable dependiente, puede ser influenciado directamente por la interdependencia de tareas (grado de involucramiento de cada miembro en el cumplimiento de una tarea o proyecto de acuerdo a Johnson y Johnson, 1994). En otras palabras, un bajo grado de interdependencia en las tareas, hace que el conflicto se acentúe, pues cuando una persona no aporta su parte, el resultado grupal se ve afectado negativamente, por el contrario, cuando la interdependencia es alta, el conflicto

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

disminuye, pues si uno de los miembros no cumple con su parte, el resultado final no es afectado significativamente.

Por otro lado, y contrario a lo establecido en los estudios anteriores, Schulze et al. (2014), señalan que para alcanzar resultados creativos, se requiere de confrontación. Para ello, se apoya en los resultados que establecen que los equipos que presentaron niveles de creatividad y de innovación altos mostraron baja colaboración y consenso, lo cual indica que, de cara a alcanzar resultados creativos e innovadores, el enfoque competitivo es el más acertado para gestionar los conflictos.

Asimismo, la mayoría de las investigaciones realizadas hasta ahora, analizan el conflicto como un fenómeno estático, es decir, en un momento puntual del tiempo, mientras que algunos estudios posteriores señalan que el comportamiento de los conflictos varía a lo largo de un proceso innovador influyendo de diferentes maneras en el desempeño (Jehn y Mannix, 2001; Schulze y Seuffert, 2013).

De acuerdo al grueso de la literatura revisada, en este tercer estudio que forma parte de la presente tesis doctoral, se espera encontrar una relación negativa entre el conflicto afectivo y la innovación del equipo multicultural, por consiguiente, la siguiente hipótesis es propuesta:

H.3. El conflicto afectivo está negativamente relacionado con la innovación del equipo multicultural.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

1.4. El apoyo organizativo y su efecto moderador en la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación del equipo

Investigaciones previas sobre innovación establecen la importancia del papel que el apoyo organizativo representa en la obtención de innovación. Al respecto, Anderson y West (1998) establecen cuatro dimensiones necesarias para facilitar la producción de innovación: 1) tener una visión clara y aceptada por los miembros del equipo; 2) libertad de expresar nuevas ideas y nuevos enfoques; 3) habilidad para debatir en forma constructiva y 4) recibir apoyo organizativo. Estudios establecen que el apoyo organizativo ejerce un efecto moderador positivo sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño innovador del equipo (Cook y Wall, 1980). Es decir, cuando la organización provee los recursos y el apoyo adecuados a sus empleados a través de un líder transformacional, provoca un efecto positivo en la conducta innovadora individual de los seguidores ya que se sienten motivados y comprometidos a contribuir para innovar (Choi et al., 2015).

Por lo tanto, siguiendo los trabajos de Choi et al. (2015) en este tercer estudio se espera encontrar que el apoyo organizativo tiene un efecto moderador en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño innovador pero a nivel equipo. Dicho esto, un alto grado de apoyo organizativo estimula la relación entre las variables mencionadas, y por el contrario, un bajo nivel de apoyo organizativo la debilita, debido a que provoca que los integrantes del equipo no se sientan motivados ni identificados a contribuir en el cumplimiento de los objetivos innovadores.

Tomando en cuenta lo anterior, la siguiente hipótesis es propuesta:

H.4. El apoyo organizativo modera positivamente la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación del equipo multicultural. Es decir, un alto grado de apoyo

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

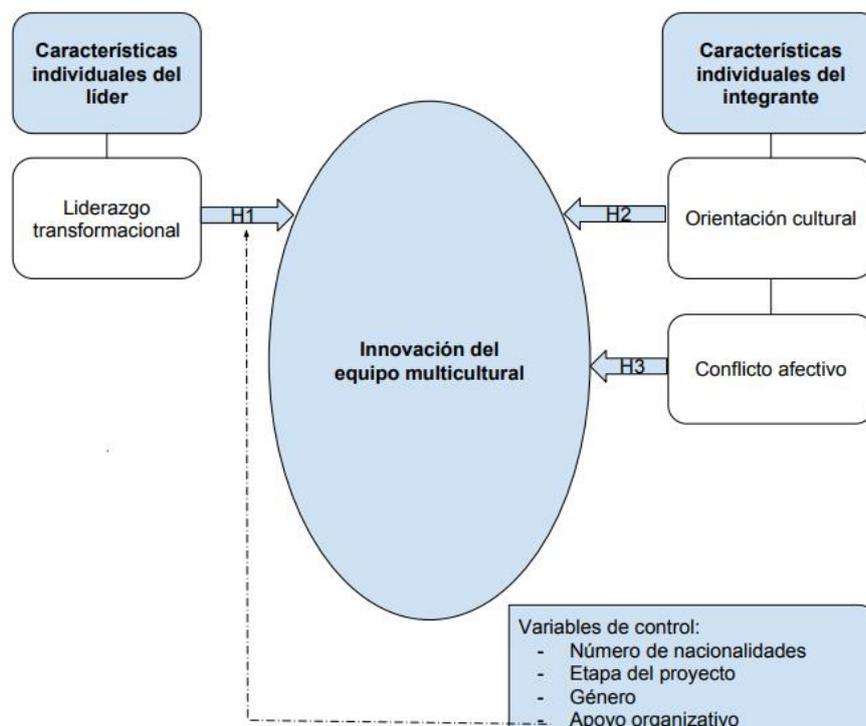
organizativo enfatiza la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación del equipo, y, por el contrario, un bajo grado de apoyo organizativo la debilita.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

2. Modelo empírico del tercer estudio

A continuación se presenta el modelo empírico del tercer estudio que se compone de la innovación del equipo multicultural como la variable dependiente y como variables independientes recoge la característica individual de liderazgo transformacional y dos factores de equipo que son la orientación cultural y el conflicto afectivo. Las variables de control empleadas son el número de nacionalidades, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo. Asimismo, se analiza el efecto moderador de éste último sobre la relación liderazgo transformacional-innovación del equipo multicultural.

Figura 4: Modelo empírico del tercer estudio



Fuente de elaboración: propia

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

3. Método

Las hipótesis planteadas son proposiciones acerca de la incidencia o existencia de relación entre la característica individual o un factor de equipo (variable independiente) y el la innovación del equipo multicultural (variable dependiente). En concreto se postula la existencia de una relación positiva entre el mayor grado de posesión o presencia del liderazgo transformacional, la orientación cultural, el conflicto afectivo y una mejor innovación del equipo multicultural, y viceversa, a excepción del conflicto afectivo cuya hipótesis postula una relación inversa. Se controla el posible efecto de un conjunto variables extrañas (variables de control) que son el número de nacionalidades en el equipo, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo. Adicionalmente se incluye el análisis del el efecto moderador de ésta último en la relación liderazgo transformacional-innovación del equipo.

Para poder sostener la validez de una afirmación referida al conjunto de la población a partir de las observaciones disponibles en la muestra, debe elegirse una prueba de significación o prueba estadística que permita rechazar o no la hipótesis. La hipótesis nula que estadísticamente se enuncia mantiene la inexistencia de relación o la independencia de las variables involucradas, siendo la hipótesis alternativa la que corresponde a la hipótesis de investigación. La prueba estadística para el contraste de las hipótesis dependerá del nivel de medición y la distribución de las variables implicadas, y en general, de la adecuación de la naturaleza de los datos a los supuestos o requisitos de la prueba. Según sea esta se optará por pruebas estadísticas paramétricas, robustas o no paramétricas.

Como se expondrá a continuación, tanto la variable dependiente como las independientes cuya relación se analiza son variables agregadas promedio o multi-ítem. Las

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

escalas agregadas permiten analizar la fiabilidad y validez de las medidas, y en su caso, mejorar la medición del constructo analizado. Además se les puede atribuir un nivel de medida continuo o métrico, propio para el uso de pruebas de contraste paramétricas.

3.1. Muestra

La muestra utilizada en este tercer estudio no hace distinción entre los líderes y los integrantes como se ha hecho en los estudios anteriores, siendo un total de 415 miembros de equipos multiculturales. Asimismo, mostró la siguiente distribución: de los 415 miembros, un 27% actualmente es integrante de un equipo multicultural o ha sido en el pasado y 111 participantes, es decir, un 73% es actualmente es líder de un equipo multicultural o lo ha sido en el pasado. Además, la muestra está muy equilibrada respecto al género, pues un 51% de los participantes son hombres y un 49% mujeres. La nacionalidad predominante en la muestra es la mexicana constituyendo un 70%, seguida de la europea con un 17% y el resto dividida entre la norteamericana, asiática y latina (exceptuando mexicana). El promedio de edad reportada por los encuestados se encuentra entre los 26 y 55 años. Más de la mitad de los participantes, esto es, un 57% posee un título de máster, un 35% cuenta con estudios de grado y un 7% de doctorado. Se trata por lo tanto de una muestra de personas trabajadoras con estudios superiores compuesta en su mayoría por mexicanos/as.

Es importante mencionar que la sección del cuestionario correspondiente al liderazgo transformacional fue respondida solamente por el grupo de integrantes, es decir, los líderes no respondieron dicho apartado.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

3.2. Medición de las variables

Variable dependiente

3.2.2. *Innovación del equipo*

Esta escala pretende medir la percepción del participante sobre la innovación en el equipo; la cual es definida como “el conjunto de resultados producidos por el equipo multicultural que se caracterizan por ser nuevos y originales” (Bornay-Barrachina, 2012, p.47). Para medir esta variable se utilizó la escala de “desempeño innovador del equipo” que consta de 2 ítems desarrollada por Vera y Crossan (2005). Esta medida ha sido utilizada en investigaciones previas, como por ejemplo Keasey (2012). El participante respondió a los siguientes enunciados:

1. El equipo introduce frecuentemente nuevos productos/servicios innovadores
2. El equipo introduce rápidamente nuevos productos/servicios”.

La escala de Likert utilizada fue de 5 puntos con respuestas variando de “muy poco” a “muchísimo”. Alpha de Cronbach=0,849. Los resultados de la validez y fiabilidad pueden consultarse en el anexo I.

Variables independientes

Las variables independientes se refieren a una de las características individuales y a dos factores de equipo. En concreto se analiza la influencia del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto efectivo sobre la innovación del equipo multicultural.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

3.2.3. Liderazgo transformacional

La medición de esta variable ha sido descrita anteriormente en el primer estudio empírico de esta tesis doctoral (p.97). A modo de recordatorio señalamos que, tiene como objetivo medir en qué grado los miembros de un equipo perciben un estilo transformacional en el líder del equipo y se compone de cuatro dimensiones que son la motivación inspiracional, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Algunos ejemplos de los ítems, entre otros, son:

1. Motivación inspiracional: “expresa una visión optimista del futuro” y “se expresa entusiastamente sobre las metas que serán logradas”
2. Influencia idealizada: “me hace sentir orgulloso de estar relacionado con él/ella” y “actúa de forma que fomenta mi respeto por él/ella”.
3. Estimulación intelectual: me hace analizar los problemas desde diferentes ángulos o puntos de vista” y “busca perspectivas nuevas en la solución de problemas”.
4. Atención personalizada: “dedica tiempo a enseñarte y guiarte” y “me trata más como individuo que como miembro de un grupo”).

3.2.4. Orientación cultural

La medición de esta variable ha sido descrita anteriormente en el segundo estudio empírico de esta tesis doctoral (p.158). A modo de recordatorio señalamos que, la orientación cultural en el equipo fue medida de acuerdo a los estudios de las dimensiones culturales de Hofstede (1980, 2005) que son colectivismo, masculinidad, distancia de poder y evitación de la incertidumbre. Los ítems para medir esta variable fueron tomados de los trabajos de Dorfman y Howell (1988) y algunos ejemplos de ellos son:

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

1. Dimensión de colectivismo: “el bienestar del equipo es más importante que el individual” y “el éxito del equipo es más importante que el éxito individual”.

2. Dimensión de distancia de poderes: “los administradores raramente deben preguntar la opinión de sus empleados” y “es necesario que un administrador use frecuentemente su autoridad y poder cuando trata con sus subordinados”

3. Dimensión de masculinidad: “es preferible tener a un hombre en una posición alta en la organización que tener a una mujer” y “las reuniones usualmente son más efectivas cuando están a cargo de un hombre”.

4. Dimensión de evitación de la incertidumbre: “los administradores esperan que los empleados sigan las instrucciones y procedimientos” y “las instrucciones operativas son importantes para los empleados.

3.2.5. Conflicto afectivo

La medición de esta variable ha sido descrita anteriormente en el segundo estudio empírico de esta tesis doctoral (p.161). A modo de recordatorio, el conflicto afectivo es el conjunto de incompatibilidades y sentimientos de fricción entre los integrantes del equipo que involucra emociones y componentes afectivos (Bono et al., 2002; Janssens et al., 1999; Penpenhausen y Parayitam, 2015). En su medición se utilizaron los ítems de la escala de conflicto de Jehn’s (1995) y algunos ejemplos de las frases respondidas por los participantes son:

1. “Existe fricción entre los miembros del equipo”
2. “Existen conflictos personales evidentes en el equipo”, entre otras.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

3.3. Validez y fiabilidad

Con el objetivo de no ser redundantes en el desarrollo de esta tesis doctoral en general, y de este capítulo en particular, es señalado que el proceso seguido en el análisis de validez y fiabilidad de las medidas, se encuentra explicado en el capítulo uno y los resultados específicos para cada una de las variables, se encuentran resumidos en el anexo 1.

4. Resultados

En la Tabla 11, se presentan los resultados de las correlaciones y principales estadísticos de las variables de nuestras proposiciones. Concretamente, se presenta una correlación positiva entre la innovación del equipo el apoyo organizativo y el liderazgo transformacional.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Tabla 11: Correlaciones y estadísticos descriptivos

	Media	DS	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Nacionalidad Distintas	3.14	.934	1										
2. Duración del proyecto	2.07	.579	-.019	1									
3. Género	1.49	.500	-.059	.024	1								
4. Apoyo organizativo	3.92	.804	-.006	-.089	-.128**	1							
5. Liderazgo Transformacional	2.80	.673	-.036	-.019	-.038	.390**	1						
6. Colectivismo	3.70	.600	-.031	-.132**	-.141**	.182**	.156**	1					
7. Distancia de poder	2.35	.680	-.098*	-.100*	-.103*	.008	.011	.226**	1				
8. Evitación de Incertidumbre	4.15	.662	-.037	-.077	-.004	.150**	.147*	.173**	.040	1			
9. Masculinidad	4.61	.603	-.072	-.089	-.139**	.008	-.006	.205**	.684**	.078	1		
10. Conflicto	3.152	1.47	.034	-.058	.031	-.249**	-.225**	.026	.137**	.030	.166**	1	
11. Innovación	12.00	5.65	.115*	-.036	-.069	.214**	.249**	-.121*	.164**	.073	.113*	-.100*	1

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Para la comprobación de las hipótesis, se usaron regresiones jerárquicas lineales. Los resultados pueden observarse en las Tablas 12 y 13. Concretamente, para la relación establecida entre el liderazgo transformacional y la innovación en el equipo (H1), puede observarse en la Tabla 12, los coeficientes correspondientes a las distintas dimensiones del constructo liderazgo transformacional. Sólo la estimulación intelectual adquiere significación estadística, por lo que se obtiene un apoyo parcial a la H1.

Tabla 12: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales (H1)

	β	β
Núm. Nacionalidades	.102	.113
Duración Proyecto	.020	.018
Género	-.063	-.046
Apoyo organizativo	.256**	.189**
Motivación Inspiracional		-.054
Influencia idealizada		.110
Estimulación Intelectual		.212**
Atención personalizada		-.070
R ²	.081	.121
ΔF	6.57**	3.35*

**p<.01; *p<.05; +p<.09

Respecto a la siguiente hipótesis establecida sobre la relación entre la orientación cultural y la innovación del equipo, se presentan los resultados de las regresiones en la Tabla 13. Concretamente, se observa que en este caso, de las dimensiones analizadas, es la distancia de poderes la que adquiere significación estadística, además de tomar el signo apropiado ($\beta = -.176^*$), por lo que se obtiene apoyo parcial a la hipótesis general H2, pero se soporta la sub-hipótesis H2.3.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Tabla 13: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales (H2)

	β	β	
Núm. Nacionalidades	.109*	.130	
Etapa del Proyecto	.002	.022	
Género	-.033	-.011	
Apoyo organizativo	.229**	.221**	
Colectivismo		.039	
Masculinidad		.010	
Distancia Poder		-.176*	
Evitación		-.034	
Incertidumbre			
R ²	.081	.084	
ΔF	6.57**	3.75**	

**p<.01;
+p<.09

*p<.05;

En relación a la H3, que establece la relación teórica entre el conflicto y la innovación del equipo, los datos no ofrecen apoyo a tal hipótesis (Tabla 14), por tanto, la H3 es rechazada.

Tabla 14: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales (H3)

	β	β
Núm. Nacionalidades	.109*	.111*
Etapa del Proyecto	.002	.006
Género	-.033	-.033
Apoyo organizativo	.229**	.217**
Conflicto		-.046
R ²	.059	.059
ΔF	7.39**	.868**

**p<.01; *p<.05; +p<.09

Finalmente, y en relación a la hipótesis de moderación propuesta para la variable Apoyo organizativo, en la relación entre liderazgo transformacional e innovación del equipo, se presentan los resultados de la regresión jerárquica lineal en la tabla 15. El procedimiento

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

seguido en este caso, ha sido la introducción de las variables de control en primer lugar, seguido de la introducción de los efectos principales, y finalmente en un tercer paso, la introducción de los términos de interacción, una vez centrados. En este caso, los datos apoyan un efecto moderador para la dimensión del liderazgo de Estimulación Intelectual, al adquirir el efecto de interacción significatividad estadística. Por lo tanto, la hipótesis H4 es soportada.

Tabla 15: Resultados de las regresiones jerárquicas lineales (H4)

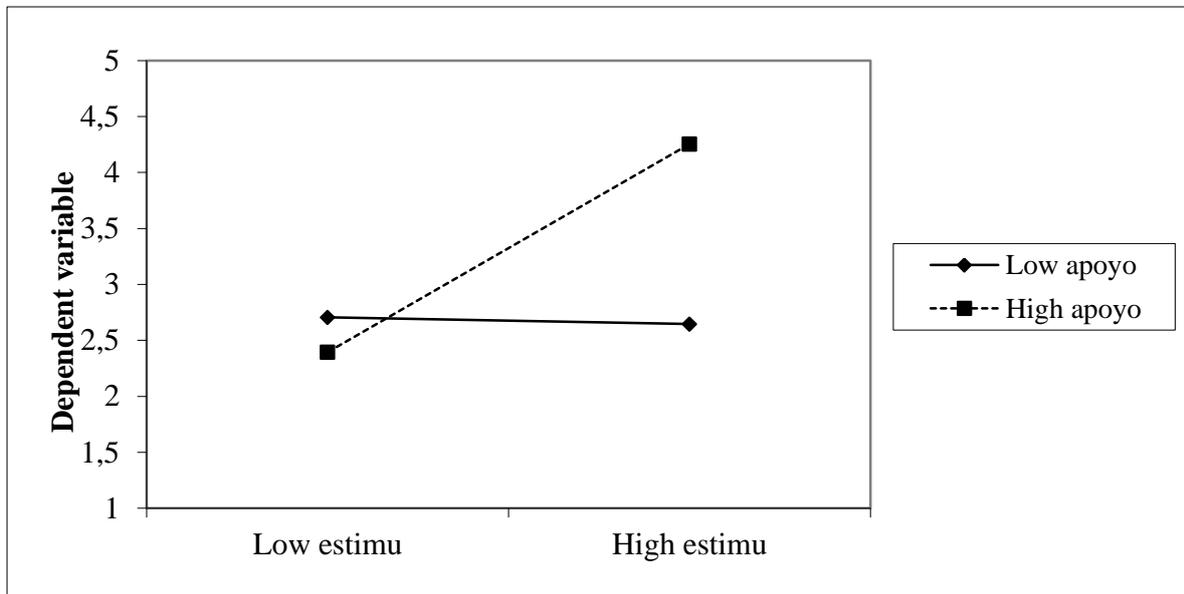
	β	β	β
Var. Control:			
Nacionalidades distintas	.098	.113*	.109
Duración del proyecto	-.011	.018	.020
Genero	-.080	-.046	-.057
Var. principales:			
Apoyo organizativo		.189**	.325
Motivación Inspiracional		-.054	.307
Influencia Idealizada		.110	.377
Estimulación Intelectual		.212*	.405*
Atención Personalizada		.070	.550
Términos de Interacción			
Motiva_x_Apoyo Org.			-.610
Influencia_x_Apoyo Org.			-.425
Estimulación_x_Apoyo Org.			.480**
Atención_x_Apoyo Org.			-.819
R^2	.007	.097	.121
ΔF	1.69	6.99**	2.99*

**p<.01; *p<.05; +p<.09

En la siguiente figura, se representa la correspondiente interacción, en la cual, se observa que el apoyo percibido refuerza y aumenta el efecto positivo de la estimulación intelectual para un mayor desempeño del equipo.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Figura 5: Efecto moderador del apoyo organizativo en la relación estimulación intelectual - innovación del equipo



4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

A continuación se presenta la tabla con el resumen de las hipótesis correspondientes al tercer estudio empírico.

Tabla 16: Resumen de hipótesis

Tipo muestra	No. de hipótesis	Hipótesis	Tipo de factor	Variable independiente	Variable dependiente	Relación	Apoyo Teórico	Resultado
Integrantes	H.1.	<i>El estilo de liderazgo transformacional del líder, percibido por los integrantes de un equipo, está positivamente relacionado con la innovación del equipo multicultural.</i>	Individual	Liderazgo transformacional	Innovación del equipo multicultural	Positiva	Afsar, Badir y Saeed (2014); Bass et al. (2003); Chen et al. (2014); Choi et al. (2015); De Dreu y Weingart, 2002; Felfe y Gohl (2002); Hüttermann y Boerner (2011); Jian et al. (2015); Peltokorki y Hasu (2016); Sarros et al (2008).	Parcialmente soportada
Líderes e integrantes	H.2.	<i>La orientación cultural del equipo está positivamente relacionada con la innovación del equipo multicultural.</i>	Equipo	Orientación cultural	Innovación del equipo multicultural	Positiva	Dutra et al. (2014); Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004); Willians y Meguire (2010).	Parcialmente Soportada
Líderes e integrantes	H.2.1.	<i>La orientación del equipo hacia el colectivismo está positivamente relacionada con la innovación del equipo multicultural.</i>	Equipo	Orientación colectivista	Innovación del equipo multicultural	Positiva	Bouncken et al. (2016); Chen, Zhang y Xu (2016).	No Soportada
Líderes e integrantes	H.2.2.	<i>La orientación del equipo hacia la masculinidad está positivamente relacionado con la innovación del equipo multicultural</i>	Equipo	Orientación masculinidad	Innovación del equipo multicultural	Negativa	(Vranceanu y Iorgulescu , 2016)	No soportada
Líderes e integrantes	H.2.3.	<i>La orientación del equipo hacia una baja distancia de poderes está positivamente relacionada con la innovación del equipo multicultural</i>	Equipo	Orientación distancia de poderes	Innovación del equipo multicultural	Negativa	Willians y Meguire (2010).	Soportada
Líderes e integrantes	H.2.4.	<i>La orientación del equipo hacia una baja evitación de la incertidumbre está positivamente relacionada con la innovación del equipo multicultural</i>	Equipo	Orientación evitación de la incertidumbre	Innovación del equipo multicultural	Positiva	Jehn y Bezrukova (2004); Willians y Meguire (2010).	No soportada

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Líderes e integrantes	H.3.	<i>El conflicto afectivo está negativamente relacionado con la innovación del equipo multicultural.</i>	Equipo	Conflicto afectivo	Innovación del equipo multicultural	Negativa	Gisbert-Lopez et al. (2014); He et al. (2014); Lee et al. (2015).	No soportada
Líderes e integrantes	H.4.	<i>El apoyo organizativo moderadamente la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación del equipo multicultural. Es decir, un alto grado de apoyo organizativo enfatiza la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación del equipo, y, por el contrario, un bajo grado de apoyo organizativo la debilita.</i>	Equipo	Liderazgo transformacional	Innovación del equipo multicultural	Moderada positiva	Choi et al. (2015); Anderson y West (1998).	Soportada

Fuente de elaboración: propia

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

5. Discusión

El propósito principal de este tercer estudio empírico es analizar la influencia del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto afectivo en la innovación de los equipos multiculturales.

Un análisis ANOVA y un análisis de regresión fueron empleados para probar las relaciones entre las variables independientes y la variable dependiente. Los resultados obtenidos indican que la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional y una orientación cultural de baja distancia de poderes son factores que favorecen la innovación del equipo. Adicionalmente, es confirmado el efecto moderador positivo sobre la relación entre la estimulación intelectual y la innovación. Las principales aportaciones teóricas y prácticas de este estudio son mencionadas a continuación.

Primera. El modelo empírico de este tercer estudio contribuye a la literatura sobre los equipos multiculturales debido a que documenta que este tipo de equipos representan una estrategia para generar innovación a través del liderazgo transformacional y la orientación cultural. Asimismo, este estudio responde al llamado de Choi et al. (2015) sobre la necesidad de realizar más trabajos que analicen la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño innovador a nivel de equipo. Tomando en consideración los resultados obtenidos, una recomendación es que los gerentes de Recursos Humanos deben tener presente que la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y una baja distancia de poderes son factores que influyen positivamente en la innovación del equipo. Por lo tanto, es recomendable implementar

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

estrategias que refuercen los aspectos mencionados, al respecto, varias propuestas son presentadas en este mismo apartado.

Segunda. Respecto al liderazgo transformacional, los resultados obtenidos son consistentes con investigaciones previas que confirman una relación entre la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional y la innovación del equipo (Bass et al. 2003; Chen et. al 2014; Choi et al. 2015; Felfe y Goihl, 2002). Lo anterior indica que los líderes transformacionales pueden fomentar la producción de innovación de los equipos multiculturales enfocando sus esfuerzos en motivar a los integrantes a explorar nuevas formas de solucionar los problemas, cuestionar enfoques tradicionales y a romper paradigmas establecidos. Una estrategia para llevar a cabo lo anterior es a través de fomentar en los integrantes una actitud de apertura a la discusión constructiva y una asignación de responsabilidades que impliquen un esfuerzo retador mental que facilite la innovación (Choi et al. 2015; Lisak et al., 2016). Por otro lado, contrario a lo que se esperaba encontrar, las dimensiones de motivación inspiracional, influencia idealizada y consideración individualizada no mostraron relación significativa con la innovación.

Por otro lado, la literatura sostiene que la orientación cultural en los equipos es una fuente de beneficios basados en la diversidad de conocimientos, valores y perspectivas que conducen a la generación de procesos innovadores (Han y Beyerlein, 2016). En esta línea con esto, los resultados obtenidos muestran congruencia con estudios previos que soportan que una orientación cultural del equipo hacia una baja

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

distancia de poderes fomenta los resultados innovadores (Jehn y Bezrukova, 2004; Willians y Mcguire, 2010). Es decir, cuando en un equipo, los miembros gozan de autonomía y participan en la toma de decisiones, se sienten en confianza para comunicarse, dialogar y debatir constructivamente, lo cual facilita la generación de ideas creativas y la innovación (Afsar et al., 2014). No obstante, sería recomendable para los líderes tener precaución al respecto y encontrar un balance adecuado entre la autonomía y la independencia otorgada a los integrantes debido a que un exceso de ello pues de otra forma podría salirse de control y llevar a la pérdida o disminución de la autoridad del líder repercutiendo negativamente en el la obtención de resultados. Asimismo, es recomendable proporcionar a los líderes un sistema de evaluación adecuado que permita identificar a los integrantes más inventivos y creativos que aportan en la innovación del equipo con el objetivo de motivarlos constantemente a seguir aportando de forma significativa en las metas del equipo.

Contrario a lo esperado, el resto de las dimensiones de orientación cultural que son el colectivismo, masculinidad y baja evitación de la incertidumbre no mostraron incidencia significativa en la innovación. Una posible explicación a lo anterior es que cuando los equipos tienen metas enfocadas en la innovación, una orientación colectivista puede obstaculizar de alguna manera el proceso creativo debido a que los integrantes prefieren evitar expresar ideas contrarias a la mayoría para evitar confrontaciones y conflictos que puedan afectar la armonía o beneficio del grupo llegando a inhibir la generación de soluciones creativas e innovadoras (Afsar, et al., 2014). De la misma manera, una orientación del equipo hacia la panificación, seguimiento de reglas y lineamientos puede obstaculizar la innovación (Jehn y

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Bezrukova, 2004; Willians y Mcguire, 2010) por lo tanto, es posible que los participantes de la muestra analizada pertenezcan a equipos con miembros de culturas con alta evitación de la incertidumbre y a la feminidad, es decir, a trabajar en grupo, respecto a esto último, estudios de Willians y Mcguire (2010) sostienen que una orientación cultural feminista inhibe la producción de la creatividad y de la innovación.

El análisis realizado sobre el conflicto afectivo no soporta la relación negativa con la innovación del equipo lo cual es inconsistente con la bibliografía revisada (Gisbert-López et al., 2014; He et al., 2014; Lee et al. (2015). Un argumento para explicar lo anterior es que la inclusión del apoyo organizativo en el modelo propuesto puede minimizar la presencia del conflicto afectivo. En otras palabras, cuando el equipo percibe que es apoyado por la empresa, la posibilidad de que surjan conflictos afectivos en el equipo disminuye. De esta manera, exploratoriamente, se ha eliminado dicha variable dando lugar a la existencia de la relación negativa y estadísticamente significativa entre el conflicto afectivo y la innovación del equipo que establece que a mayor conflicto afectivo presente en el equipo, la innovación del equipo disminuye. En este caso, una sugerencia para los gerentes de recursos humanos es establecer programas de prevención para que los líderes aprendan a gestionar las tensiones que puedan surgir entre los integrantes del equipo empleando el enfoque cooperativo para la gestión de conflictos el cual involucra las actividades orientadas a la colaboración, a la comunicación efectiva, al consenso general y a la integración de paradigmas con el objetivo de suavizar el impacto negativo en la innovación del equipo (He et al., 2014).

Por otro lado, debido a que existen estudios que argumentan que el conflicto afectivo es constructivo debido a que involucra entendimiento de cada parte, soluciones

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

de calidad y fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo (Tjosvold, 2008). Aquéllos equipos en los que existe un bajo grado de conflicto afectivo tienden a experimentar una mejor armonía de relaciones entre sus integrantes caracterizados por una comunicación efectiva, confianza y respeto mutuo (Chen et al. (2010) y mejorando el desempeño (Jehn y Mannix, 2001). Por lo tanto, tomando en cuenta lo anterior, y tratándose de equipos con miras a innovar, podría esperarse la presencia de cierto grado de conflicto afectivo en el equipo, el cual, de ser gestionado adecuadamente, puede fomentar el diálogo, el intercambio de opiniones diversas y el razonamiento a través de la ruptura de esquemas lo cual a su vez favorece la solución de problemas en forma creativa e innovadora.

Tercera. El análisis realizado provee evidencia suficiente soporta el efecto moderador del apoyo organizativo sobre la relación de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y la innovación del equipo. Esto es congruente con trabajos previos de Anderson y West (1998); Choi et al. (2015); Jian et al. (2015). En otras palabras, cuando la empresa proporciona a los integrantes responsabilidades retadoras y significativas por medio de líderes transformacionales, el impacto en la innovación del equipo es mayor. Por el contrario, cuando los integrantes no perciben apoyo por parte del líder, la motivación y el compromiso para contribuir con los resultados innovadores tiende a disminuir. Por lo tanto, es importante diseñar e implementar prácticas de Recursos Humanos orientadas a proporcionar un apoyo organizativo continuo a los equipos multiculturales, para ello es indispensable que existe una comunicación efectiva entre los miembros de los equipos y la gerencia con el objetivo de determinar sus necesidades y llevar a cabo acciones respectivas para satisfacerlas.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

En resumen, las principales aportaciones de este tercer estudio consisten por un lado, en la influencia positiva de la estimulación intelectual en la generación de innovación cuya relación es influenciada a su vez por el apoyo recibido de la empresa y por otro lado el efecto positivo de una baja distancia de poderes en la innovación. El conflicto afectivo no mostró relación alguna con la innovación posiblemente debido a la presencia del apoyo organizativo que minimiza dicha relación. De forma adicional, también se recomienda en la selección de miembros provenientes de culturas con baja distancia de poderes debido a que esto favorece la confianza para expresar las ideas más abiertamente así como mejor disposición para del debate constructivo, lo que a su vez facilita la creatividad y la innovación.

Este estudio proporciona información útil para las organizaciones debido a que es un llamado para concienciar a los líderes sobre la importancia de estimular intelectualmente a los integrantes de cara a alcanzar un desempeño innovador del equipo.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este tercer estudio empírico presenta algunas limitaciones que son mencionadas a continuación. Por ejemplo, el modelo propuesto solamente incluye el estilo de liderazgo transformacional que, aunque es uno de los recomendados en la gestión de equipos multiculturales, existen otros que también han sido considerados en estudios sobre innovación el liderazgo participativo, en cual, el líder involucra a sus seguidores en el proceso de toma de las decisiones y el comportamiento innovador individual es influenciado positivamente generando resultados innovadores. (Pearce y Sims, 2002). Otra opción puede ser el liderazgo “*coaching*” es recomendado para impulsar a los miembros del equipo a comprometerse en procesos innovadores a través del desarrollo e implementación de nuevas formas de hacer las cosas (Rousseau et al., 2012). Por lo tanto, sería recomendable replicar este estudio con Esto tal vez podría ser aplicable a los equipos multiculturales. Otra limitación se refiere a que como no se encuentra evidencia suficiente que respalde la relación propuesta entre el conflicto afectivo y la innovación del equipo, es recomendable que estudios posteriores analicen el posible efecto mediador de éste en la relación liderazgo transformacional –innovación del equipo (Bai et al. 2016). Por otro lado también sería integrante explorar el efecto de otros tipos de conflicto como el conflicto de tareas pues, de acuerdo a estudios previos de Chen y Zhao (2010), el conflicto de tareas impulsa diversidad de opiniones y puntos de vista lo cual promueve la capacidad de innovar.

Por otro lado, las hipótesis probadas pueden limitar la generalización de las conclusiones debido a que los participantes de la muestra de este estudio son en su mayoría de nacionalidad mexicana por lo que se recomienda realizar estudios futuros

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

con participantes de otras nacionalidades que compongan una muestra cultural más diversa.

En cuanto a la innovación, la medición ha sido solamente en base al equipo, por lo tanto, sería interesante replicar el presente estudio incluyendo el análisis del impacto de las variables independientes en la innovación a nivel organizativo (Naranjo-Valencia et al., 2016). Por otro lado, la información de este estudio está basada en autoevaluaciones, lo cual dificulta un poco la evaluación sobre el verdadero impacto del liderazgo transformacional y los resultados innovadores del equipo, por consiguiente puede haber ciertas o probables errores de objetividad. Asimismo es recomendable que futuras investigaciones confirmen los resultados presentados en este estudio a través de fuentes adicionales de información e informantes.

Una última limitación es que en esta investigación la relación entre las variables del modelo ha sido analizada en un solo sentido. Por lo tanto, sería interesante analizar en el futuro esta relación en sentido inverso y así como también la inclusión de variables mediadoras como la comunicación efectiva entre los integrantes del equipo, la confianza, la cohesión y el conflicto entre otras.

7. Conclusiones

El propósito principal de este tercer estudio empírico es analizar el impacto del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto afectivo en la generación de innovación.

4. Liderazgo transformacional, orientación cultural y conflicto y su influencia en la innovación

Los resultados obtenidos indican que los equipos multiculturales cuyos líderes transformacionales se enfocan en proporcionar a los integrantes responsabilidades que impliquen retos intelectuales y estimulantes y una orientación hacia baja distancia de poderes son factores que ayudan a que un equipo multicultural sea innovador. Por otro lado, el conflicto afectivo no presentó evidencia significativa para soportar la relación propuesta con la variable dependiente. Adicionalmente, es confirmado el efecto moderador positivo del apoyo organizativo que enfatiza la relación entre la dimensión de estimulación intelectual y la innovación del equipo.

El presente estudio contribuye a la literatura de la gestión de equipos multiculturales y liderazgo debido a que documenta la existencia de una relación positiva entre la estimulación intelectual y la innovación así como el efecto moderador positivo del apoyo organizativo en dicha relación. Lo anterior representa un llamado para que los gerentes de Recursos Humanos establezcan sobre la necesidad de implementar estrategias para concientizar a los líderes de la importancia de estimular intelectualmente a los integrantes con miras a cumplir con metas relacionadas con la innovación.

Capítulo 5

Conclusiones generales

Conclusiones generales

1. Introducción

La presente tesis doctoral tiene como propósito principal analizar la influencia de dos grupos de variables: las características individuales (liderazgo transformacional, experiencia previa internacional, sensibilidad cultural y adaptación) y los factores de equipo (orientación cultural, cohesión, comunicación efectiva, conflicto afectivo y confianza) en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales. Para llevar a cabo lo anterior, tres estudios empíricos han sido realizados.

A modo general, los resultados obtenidos resaltan dos aspectos. Por un lado, la necesidad de concientizar a los directivos de Recursos Humanos sobre la importancia de tomar en cuenta los factores mencionados a la hora de diseñar programas de reclutamiento y formación para los miembros de los equipos en línea a alcanzar el desempeño y la innovación esperados. Y, por otro lado, la necesidad de identificar las diferencias en las percepciones de los líderes y de los integrantes así como las estrategias para suavizar dichas diferencias debido a que pueden obstaculizar el cumplimiento de las metas propuestas.

Este último capítulo recoge los resultados principales de cada estudio empírico, las contribuciones teóricas y prácticas, seguidas de las limitaciones generales y las líneas de investigación recomendadas. Por último, se presentan las conclusiones generales de la tesis doctoral.

2. Conclusiones de los estudios empíricos

El primer estudio empírico se enfoca en analizar la relación entre las características individuales de los miembros de los equipos multiculturales. Más específicamente, se propone una relación positiva entre las características de liderazgo transformacional (Chen et al., 2014; Raeder, 2012;), experiencia previa internacional (Athanassiou y Righ, 2002; Haas, 2006 ; Kohonen, 2005; Piaskowska y Trojanowski, 2014), sensibilidad cultural (Athanassiou y Righ, 2002; Haas, 2006; Kohonen, 2005) y adaptación (Beus et al., 2014; Puck et al., 2008) y el desempeño general del equipo, tomando en consideración la perspectiva de los líderes y de los integrantes.

A modo general, los resultados señalan que todas las características individuales propuestas y mencionadas anteriormente, promueven el desempeño general del equipo. Al respecto, se resaltan dos aportaciones principales. La primera aportación consiste en la existencia de diferencias significativas entre la percepción de los integrantes y la percepción de los líderes sobre los mismos conceptos que afectan el desempeño del equipo. Es decir, mientras que los líderes consideran que, del grupo de características individuales propuesto, solamente la sensibilidad cultural es un elemento importante que afecta el desempeño; los integrantes en cambio, opinan que el tener un líder transformacional, tener experiencia previa internacional, ser sensibles culturalmente y tener la habilidad para adaptarse al equipo son características individuales que influyen en el desempeño del equipo. Acerca de lo anterior, es importante resaltar que de las cuatro dimensiones transformacionales (influencia idealizada, estimulación intelectual, inspiración motivacional y consideración individualizada), es solamente la dimensión de estimulación intelectual la que favorece el desempeño del equipo.

5. Conclusiones generales

La segunda aportación se refiere a la importancia de la sensibilidad cultural debido a que, tanto líderes como integrantes coinciden en que comprender y empatizar con los valores y con las ideas de los compañeros es un factor que les permite trabajar mejor como equipo y alcanzar el desempeño esperado.

El segundo estudio comprende el análisis de los factores de equipo. Al respecto, investigaciones realizadas con anterioridad establecen que los factores de equipo están asociados con el desempeño (Beal et al., 2003; Rico et al., 2011; Weatherley, 2006). Más específicamente, este estudio argumenta que los factores de orientación cultural, cohesión, comunicación efectiva, conflicto afectivo y confianza están relacionados con el desempeño del equipo.

A modo general y de acuerdo a los resultados obtenidos, la orientación cultural, la cohesión, la confianza y la comunicación efectiva son factores que efectivamente influyen en el desempeño general del equipo. Al respecto, se destacan dos principales aportaciones. La primera aportación coincide con el primer estudio debido a que también muestra la existencia de diferencias significativas entre la percepción de los integrantes y la percepción de los líderes sobre los mismos conceptos. Más específicamente, para el grupo de líderes, una alta orientación colectivista del equipo y crear vínculos de confianza entre los miembros del equipo son factores importantes porque favorecen el desempeño. Por el contrario, el grupo de integrantes, considera más importante una orientación del equipo hacia el riesgo y la incertidumbre así como la cohesión en el equipo, es decir, el sentirse identificados con el equipo y comprometidos y contribuir para lograr las metas propuestas. Al respecto, es importante notar que, de las cuatro dimensiones de orientación cultural, son la orientación colectivista (para los líderes) y la baja evitación de la incertidumbre (para los integrantes) las señaladas como

5. Conclusiones generales

promotoras del desempeño. Asimismo, ambos colectivos señalan la importancia de la comunicación efectiva en el equipo debido a que ayuda a mejorar el desempeño.

El tercer estudio se enfoca en el análisis de una de las características individuales y dos factores de equipo y su impacto en la innovación del equipo. Por un lado, se propone una influencia positiva del liderazgo transformacional y la orientación cultural y por otro lado, una influencia negativa del conflicto afectivo. De forma general, los resultados resaltan dos aportaciones.

La primera aportación presenta congruencia con los resultados obtenidos en el primer estudio ya que, nuevamente, solo una de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional que es la dimensión de estimulación intelectual fomenta la innovación. En otras palabras, el líder transformacional estimula el análisis de perspectivas nuevas en los integrantes para que se comprometan a contribuir con la innovación. La similitud en los resultados de estimulación intelectual en ambos estudios sugiere la importancia de tomar en consideración la necesidad de cultivar esta dimensión en los líderes tanto de equipos que pretenden innovar o no. La segunda aportación señala que una orientación de baja distancia de poderes en el equipo facilita la innovación, es decir, cuando en un equipo, no existen diferencias de estatus, los miembros gozan de autonomía y participan en la toma de decisiones, se sienten en confianza para comunicar sus opiniones abiertamente lo cual favorece la creatividad y la innovación.

Adicionalmente se comprueba que el apoyo organizativo ejerce un efecto moderador positivo sobre la relación entre la estimulación intelectual y la innovación el equipo. Esto indica que, cuando los miembros perciben que el equipo es apoyado por la empresa a través de su líder transformacional, el equipo tiende a innovar. Por otro lado, el conflicto afectivo no mostró evidencia significativa de estar relacionado con la

innovación del equipo multicultural. Esto puede deberse a la presencia del apoyo organizativo o bien por otro tipo de conflicto como el enfocado en las tareas (Jenh y Mannix, 2001; Liu et al., 2007).

3. Contribuciones teóricas y prácticas de la tesis doctoral

La literatura señala que los equipos multiculturales son una estrategia clave que representa una ventaja competitiva para las empresas que se desenvuelven en un ambiente de negocios globalizado (Janssens y Brett, 2006; Rickard y Moger, 2006; Yasini, 2016). Esto trae consigo el interés creciente por comprender mejor el funcionamiento de este tipo de equipos y de los factores que influyen en su desempeño (Chua et al., 2012; Puck et al., 2006; Sudhakar et al., 2011) y en su innovación (Bouncken et al., 2016; Wit et al., 2012; Williams y McGuire, 2010; Yasini, 2016).

Los resultados obtenidos en los tres estudios empíricos que recoge la presente tesis doctoral soportan lo anterior, debido a que proporcionan evidencia suficiente para confirmar que las características individuales y los factores de equipo propuestos están asociados con el desempeño general y la generación de resultados innovadores. Por lo tanto, a modo general, la presente tesis doctoral contribuye a disminuir la brecha en la literatura de la Gestión de Recursos Humanos Internacionales señalada en estudios realizados por Bell (2007); Bouncken et al. (2016); Goodwin et al. (2011); Nielsen (2010) y Rico et al. (2011). Al respecto, una gran variedad de investigaciones se centra en la evaluación del desempeño, por ejemplo, algunos autores utilizan como indicadores de un buen desempeño las medidas financieras (Jackson y Joshi, 2002, 2004; Martin, 2011); la calidad del producto, el número de productos terminados y la efectividad del

5. Conclusiones generales

equipo (De Dreu y Weingart, 2003), la satisfacción del cliente, el cumplimiento en tiempo y en presupuesto (Kirkman et al., 2004) y el éxito comercial del producto (Kirkman y Shapiro, 2001; Lawer y Worley, 2006; West y Markiewicz, 2004). Otros autores, en cambio, emplean enfoques o modelos de varias dimensiones como el modelo IPO (*Input-Process-Output*) de Guzzo y Shea (1992) o el modelo IMOI (*input-mediator-output-input*) de Ilgen et al. (2005) explicados anteriormente en el capítulo uno. En relación a la innovación del equipo, también son variadas las opiniones sobre su conceptualización, pues algunos autores utilizan una definición unidimensional (Amabile, 1996; Bouncken et al., 2016; Gurteen, 1998) y se refieren a ella como un proceso (Cooper y Kleinschmidt, 1994; Tushman y O'Reilly, 1997; Williams y McGuire, 2010), con la particularidad de que genere una ventaja competitiva (Cooper y Kleinschmidt, 1994) y beneficio económico (Chen et al., 2014).

Por lo tanto, esta tesis doctoral se enfoca en el estudio estas dos variables fundamentales para los equipos y para las empresas. La primera de ellas, que es el desempeño general, es definido como los resultados que el equipo logra cuando alcanza sus metas o las supera (Kirkman y Rosen, 1999; Kirkman et al., 2004) con la calidad y el tiempo requeridos (Kirkman y Shapiro, 2001; Lawer y Worley, 2006; Pinto y Slevin, 1988; West y Markiewicz, 2004). Y la innovación del equipo a su vez, se refiere al “conjunto de resultados producidos por el equipo multicultural que se caracterizan por ser nuevos y originales” Bornay-Barrachina (2012, p.47).

De acuerdo a lo mencionado en el apartado anterior, de forma general, la presente tesis doctoral contribuye a la literatura del ámbito de los equipos multiculturales y al mundo empresarial en cinco maneras.

5. Conclusiones generales

La primera contribución general se refiere los resultados sobre el liderazgo transformacional, los cuales son congruentes con estudios previos que establecen que la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional favorece tanto el desempeño general (Gundersen et al., 2012; Jung et al., 2003; Rowold, 2011; Spreitzer et al., 2007); como la innovación del equipo (Bass y Avolio, 1994, 1997; Bass et al., 2003; Choi et al., 2015; Lisak et al., 2016; Lowe et al., 1996; Rode et al., 2013; Sarros et al., 2008). Es decir, el fomentar en los integrantes la búsqueda de soluciones a los problemas por medio de un cuestionamiento y re-planteamiento de los métodos tradicionales y una apertura al diálogo constructivo ayudan a entender mejor los diversos puntos de vista de los compañeros de equipo lo cual favorece el desempeño y la innovación del equipo. Tomando en consideración lo anterior, una sugerencia para el ámbito empresarial es que los directivos de Recursos Humanos tengan en consideración la concienciación en los líderes de motivar en los integrantes del equipo a “pensar fuera de la caja” cuestionando paradigmas establecidos a través de la asignación de responsabilidades que impliquen un trabajo intelectual retador y estimulante (Bass et al. 2003; Chen et. al 2014; Choi et al. 2015; Felfe y Goihl, 2002) ya que ello, favorece el compromiso de contribuir significativamente para alcanzar las metas sugeridas.

Lo anterior invita a cuestionar lo establecido en investigaciones previas que argumentan que el liderazgo transformacional es recomendado para gestionar los equipos multiculturales (Gundersen et al., 2012; Rowold, 2011; Spreitzer et al., 2007; Jung et al., 2003), pues, como ya ha sido mencionado, los resultados señalan que solamente la dimensión intelectual favorece el desempeño y la innovación del equipo, el resto de las dimensiones no muestra influencia significativa en éstos.

5. Conclusiones generales

La segunda contribución general que señalan los resultados, soporta investigaciones previas que establecen una relación positiva entre la característica individual de sensibilidad cultural (Cheng et al., 2012; Chua et al., 2012; Handin y Steinwedel, 2006; Puck et al., 2008; Steven y Rosenbusch, 2012), el factor de equipo de comunicación efectiva (Chen et al., 2012, 2014; Hung et al., 2013; Matveev , 2002; Matveev y Nelson, 2004; Ochieng y Price; 2009, 2010; Puck et al., 2006) y el desempeño general. Esto indica que cuando los miembros tienen la habilidad de empatizar con los valores e ideas de sus compañeros de equipo provenientes de culturas diferentes y la comunicación entre ellos es clara y respetuosa, el desempeño del equipo será mejor. Lo anterior, lleva a sugerir la importancia de diseñar estrategias orientadas a, por un lado, fomentar la sensibilidad cultural que impliquen una actitud abierta hacia la discusión constructiva, la ausencia de prejuicios y a la tolerancia respecto a otras formas de pensar (Liu, 2014; Van Der Zee y Van Oudenhoven, 2000) y, por otro lado, a crear consciencia en los miembros sobre la importancia de que exista una comunicación efectiva en el equipo, lo cual implica expresar sus opiniones de forma clara y directa con el resto del equipo.

Consistente con estudios previos de Gong (2006); Hofstede (1980, 2001); House et al. (2004); Puck et al. (2006); Salk y Brannen (2000), la tercera contribución general se centra en la orientación cultural. Más específicamente, la información obtenida señala que tres dimensiones culturales que son la orientación colectivista del equipo, una baja orientación al riesgo y una baja distancia de poderes son importantes en el estudio de los equipos multiculturales ya que las dos primeras favorecen el desempeño y la segunda favorece la innovación del equipo. Lo anterior sugiere que cuando los

5. Conclusiones generales

miembros prefieren trabajar en equipo y no individualmente, se comunican entre ellos y están dispuestos a renunciar a las metas individuales en bienestar de las metas comunes, el desempeño tiende a mejorar (Hofstede 1980, 2001; House et al., 2004; Jenh y Bezrukova, 2004; Vranceanu y Iorgulescu, 2016). De la misma forma, los miembros provenientes de culturas con baja evitación de la incertidumbre prefieren gozar de autonomía y sentirse más cómodos trabajando bajo lineamientos flexibles o en ausencia de éstos (Hofstede 1980, 2001; House et al., 2004), lo cual facilita el desempeño. En la misma línea, una baja distancia de poderes en el equipo implica que los miembros no siguen el estatus quo jerárquico, es decir, que para los miembros no dan gran importancia a los niveles jerárquicos dentro del equipo, lo cual favorece la confianza para expresar ideas y opiniones abiertamente, facilitando así la producción de ideas creativas e innovadoras (Afsar, et al., 2014; Bouncken et al., 2016; Chen et al., 2016; Winckler y Bouncken, 2011; Willians y Mcguire, 2010). Lo anterior señala la necesidad de tomar en cuenta el factor de la orientación cultural en el proceso de selección de candidatos a la hora de crear equipos multiculturales de cara a cumplir con un desempeño general exitoso e innovación.

La cuarta aportación general se refiere al papel del apoyo organizativo en el modelo propuesto y soporta estudios previos sobre innovación (Anderson y West, 1998; Choi et al.2015; Jian et al., 2015). Al respecto, la información obtenida refleja que los integrantes son más susceptibles a percibir el apoyo por parte de la empresa, lo cual influye positivamente en la innovación del equipo. Es decir gracias al apoyo recibido por la organización, los líderes promueven la innovación del equipo a través de estimular intelectualmente a los integrantes. Por el contrario, cuando los integrantes no

5. Conclusiones generales

perciben ese apoyo por parte del líder, la innovación del equipo disminuye. No obstante, es importante señalar que el análisis realizado no demuestra que este tipo de apoyo influye directamente en el desempeño, sino que ejerce un efecto moderador sobre la relación. En otras palabras, el apoyo organizativo intensifica el efecto positivo de la dimensión de estimulación intelectual en la innovación del equipo.

La quinta y última aportación general es consistente con trabajos realizados por Bashshur et al. (2011); Gibson et al. (2009); Marks et al. (2001) y McKay et al. (2009) y se refiere a la existencia de diferencias significativas entre las percepciones de los líderes y los integrantes sobre los mismos conceptos que influyen en el desempeño del equipo. Los resultados muestran que, para los integrantes el tener un líder transformacional, experiencia previa internacional, ser sensibles culturalmente, tener habilidad para adaptarse al equipo, una baja evitación de la incertidumbre y la cohesión son factores que conducen al desempeño. Los líderes por el contrario, consideran que la sensibilidad cultural, una orientación colectivista del equipo y la confianza son factores que favorecen el desempeño del equipo. Por lo tanto, una sugerencia para los directivos de Recursos Humanos es tener en consideración que debido a que las percepciones entre líderes e integrantes son diferentes, las necesidades también diferir unas de otras y por lo tanto la manera de satisfacerlas. Una estrategia para llevar a cabo lo anterior, puede ser diseñar programas de retroalimentación que proporcionen información oportuna y periódica sobre las necesidades de los integrantes y líderes para detectar estas diferencias e implementar medidas para disminuirlas.

4. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como en toda investigación, en esta tesis se asume la posibilidad de sesgo en las respuestas de los participantes motivadas por varias razones que se mencionan a continuación. Por un lado, los resultados reflejan principalmente la perspectiva de una cultura nacional que es la mexicana. Debido a que es sabido que los comportamientos y preferencias aquí analizadas pueden variar de una cultura a otra, de una industria a otra, y de un contexto a otro (Hofstede, 2001, 2005), es recomendable explorar el mismo análisis en contextos culturales diferentes para detectar si existen diferencias en los resultados. Otra limitación se refiere a que la información ha sido obtenida mediante auto-evaluaciones del desempeño por lo tanto, los resultados podrían verse afectados por cierta desviación de varianza limitando su la generalidad. Por tal motivo, sería recomendable que investigaciones posteriores tomaran en cuenta otras fuentes de información como la opinión de los supervisores de los líderes y los reportes de evaluación de la empresa para incrementar la fiabilidad de los resultados. Asimismo, es conveniente mencionar que el instrumento utilizado fue administrado en forma anónima dificultando la identificación de los equipos, por lo tanto, una recomendación para estudios posteriores es aplicar el instrumento a equipos específicos con el objetivo de hacer posible la identificación de los integrantes y líderes en cada uno de ellos así como del equipo.

Por otro lado, los análisis realizados se enfocaron en la opinión de miembros de equipos presenciales, dicho esto, sería recomendable aplicar el mismo instrumento a miembros de equipos virtuales o geográficamente dispersos para contrastar los resultados debido a que estudios previos establecen que los líderes de equipos virtuales

5. Conclusiones generales

enfrentan diversos retos a la hora de gestionar este tipo de equipos a través de comunicación electrónica (Rousseau, et al., 2012; Fiol y O'Connor, 2005).

En cuanto al diseño de la medida de orientación cultural, se sugiere utilizar el índice de Blau (1977) utilizado en la mayoría de estudios previos sobre diversidad cultural (Van der Vegt et. al, 2005) así como también incluir en el análisis las dimensiones culturales del estudio GLOBE (House et al., 2004) para ampliar y los contrastar los resultados presentados en esta investigación.

Otra recomendación para futuras investigaciones es enfocar el tercer estudio en empresas de alta tecnología ya que representan a una industria con una fuerte orientación hacia la innovación (Zhou et al., 2016). Asimismo, ampliar el análisis incluyendo la medición de la innovación a nivel individual (Günter, Maznevski, Voigt, y Jonsen, 2010; De Jong y Hartog, 2010) y organizativo (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Finalmente, debido a que los tres estudios empíricos realizados atienden a un momento puntual, una recomendación más es replicarlos en diversos puntos del tiempo con el objetivo de identificar diferencias significativas en los resultados. Esta recomendación se basa tomando en consideración investigaciones previas que señalan que las características individuales como el estilo de liderazgo (Hernández et al., 2011), y los factores de equipo como la orientación cultural (Bhopenbra, 2005; Tung, 2008; Cheng et al., 2012), la cohesión (Beal et al., 2003; Lin et al., 2016; Susskind y Odom-Reed, 2016), la comunicación efectiva (Nam et al., 2009), el conflicto (Bhopenbra , 2005; Jehn y Mannix., 2001; Lin et al., 2016) y la confianza (Cheng et al., 2016) pueden cambiar a lo largo del tiempo que dura un proyecto.

5. Conclusiones generales

La creciente la globalización de los negocios ha conducido a las empresas a apostar por el uso de los equipos multiculturales como una estrategia que representa una ventaja competitiva y exitosa. Por tal motivo, resulta de gran relevancia estudiar de manera exhaustiva el funcionamiento de dichos equipos con el objetivo de determinar qué factores tanto individuales como grupales benefician su desempeño general y su innovación. Para llevar a cabo lo anterior, esta tesis doctoral presenta el análisis de tres estudios empíricos que dan detalle del funcionamiento de dichos factores así como evidencia suficiente para documentar la mayoría de las relaciones propuestas. Asimismo, los resultados encontrados resaltan aportaciones relevantes para el mundo empresarial que son mencionadas a continuación.

En primer lugar, a la hora de crear los equipos multiculturales, los directivos de Recursos Humanos deben enfocarse en seleccionar miembros que tengan culturas colectivistas, con una baja evitación de la incertidumbre, una sensibilidad cultural, experiencia previa internacional y con capacidad de adaptación al equipo para incrementar las probabilidades de éxito en el desempeño. De la misma forma, la presencia de cohesión, confianza y comunicación efectiva entre los miembros contribuye a mejorar el desempeño del equipo. Lo anterior refleja la necesidad de enfocar esfuerzos en fomentar la presencia de dichas características y factores en los equipos.

En segundo lugar, los equipos multiculturales tienen que cumplir con objetivos enfocados en la innovación, lo recomendable es elegir miembros provenientes de

5. Conclusiones generales

culturas con una baja distancia de poderes y orientadas al riesgo o baja evitación de la incertidumbre, ya que esto favorece la producción de ideas creativas y la innovación.

En tercer lugar, la identificación de las diferencias entre los líderes y los integrantes representa un llamado para los directivos de Recursos Humanos sobre la necesidad de crear e implementar estrategias que ayuden a disminuir esas diferencias debido a que pueden afectar el desempeño.

Finalmente, la presente tesis doctoral contribuye a enriquecer la literatura de Gestión Internacional de Recursos Humanos ya que permite entender de una forma más profunda el funcionamiento de los equipos multiculturales y los factores que afectan su desempeño de forma positiva.

Capítulo 6

Bibliografía

6. Bibliografía

- Abe, H., y Wiseman, R. L. (1983). "A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness". *International Journal of Intercultural Relations*, 7(1), 53-67.
- Alper, S., Tjosvold, D., y Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184
- Ancona, D. G., y Caldwell, D. F. (1997). Making teamwork work: Boundary management in product development teams. In M. I. Tushman y P. Anderson (Eds.), *Managing strategic innovation and change: A collection of readings* (pp. 433-442). New York: Oxford University Press.
- Ancona, D., y Caldwell, D. (1987). Management issues facing new product teams in high technology companies. In: D. Lewin, D. Lipsky, y D. Sokel (Eds.), *Advances in industrial and labor relations*, Vol. 4 (pp. 191-221). Greenwich, CT: JAI Press
- Argote, L., McEvily, R., y Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes, *Management Science*, 49(4 Special Issue), 571-582.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., y Lynch, P. (1998). "Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs". *Journal of applied psychology*, 83(2), 288.
- Arthur, W., y Bennett, W. (1995). "The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success". *Personnel Psychology*, 48(1), 99-114.
- Athanassiou, N. A., y Roth, K. (2006). "International experience heterogeneity effects on top management team advice networks: A hierarchical analysis". *Management International Review*, 46(6), 749-770.
- Athanassiou, N., y Nigh, D. (2002). "The impact of the top management team's international business experience on the firm's internationalization: Social networks at work". *MIR: Management International Review*, 157-181.

6. Bibliografía

- Atuahene-Gima, K., and A. Ko. 2001. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science* 12 (1): 54–74.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership”. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Balkundi, P., y Kilduff, M. (2005). “The ties that lead: A social network approach to leadership”. *The Leadership Quarterly*, 16, 941-96.
- Baptista, P., Fernández, C., y Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. DF, México: Editorial The McGraw-Hill.
- Barker, J., Tjosvold, D., y Andrews, I. R. (1988). Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in a Matrix Organization [1]. *Journal of Management Studies*, 25(2), 167-178.
- Bashshur, M. R., Hernández, A., y González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: a longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 558.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: ConsultingPsychologists Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1995). “The Multifactor Leadership Questionnaire”. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1997). *Full range of leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden

6. Bibliografía

- Bass, B. M., y Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bazley, C.M., De Jong, A., y Vink, P. (2012). "Expectation Changes and Team Characteristics in a Participatory Design Process". *Industrial Design*, 41(2), 5099-5107
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Beus, J. M., Jarrett, S. M., Taylor, A. B., y Wiese, C. W. (2014). "Adjusting to new work teams: Testing work experience as a multidimensional resource for newcomers". *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 489-506.
- Bhopendra, Nagar (2005). Reflecting on Cultural considerations for team development in Major urban setting. *Organization Development Journal*. Vol. 23, 1; 17-25
- Bidault, F. and Castello, A. (2010), "Why too much trust is death to innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 51 No. 4, pp. 33-38.
- Bigley, G., y Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.
- Bird, A., y Mendenhall, M. E. (2016). "From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation". *Journal of World Business*, 51(1), 115-126.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S., y Gregersen, H. B. (1990). "Expectations, satisfaction, and intention to leave of American expatriate managers in Japan". *International journal of intercultural relations*, 14(4), 485-506.
- Black, J. S., y Mendenhall, M. (1990). "Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research". *Academy of management review*, 15(1), 113-136.
- Black, J. S., Mendenhall, M., y Oddou, G. (1991). "Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives". *Academy of management review*, 16(2), 291-317.
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., y DiStefano, A. C. (2003). "Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities". *Leadership y Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.

6. Bibliografía

- Bono, J.E., Boles, T.L., Judge, T.A. and Lauver, K.J. (2002), "The role of personality in task and relationship conflict", *Journal of Personality*, Vol. 70 No. 3, pp. 311-344.
- Borda, A., Geleilate, J. M. G., Newburry, W., y Kundu, S. K. (2017). Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms. *Journal of Business Research*, 72, 104-113.
- Bornay- Barrachina, Mar (2014). "¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 16 (2013) 41-53.
- Bornay-Barrachina, M., la Rosa-Navarro, D., López-Cabrales, A., y Valle-Cabrera, R. (2012). Employment relationships and firm innovation: the double role of human capital. *British Journal of Management*, 23(2), 223-240.
- Bouncken, R., Brem, A., y Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(01), 1650012.
- Bouncken, R., Brem, A., y Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(01), 1650012.
- Brannen, M. Y., y Salk, J. E. (2000). Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture. *Human relations*, 53(4), 451-487.
- Brannen, M. Y., y Salk, J. E. (2000). Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture. *Human relations*, 53(4), 451-487.
- Burner, O. Y., Cunningham, P., y Hattar, H. S. (1990). "Managing a multicultural nurse staff in a multicultural environment". *Journal of Nursing Administration*, 20(6), 30-34.
- Business, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Buvik, M. P.; Tvedt, S.D. (2015). The impact of commitment and climate strength on the relationship between trust and performance in cross-functional project teams. A moderated mediation analysis. *Team Performance Management*. Vol.22, No. 3/4, pp.114-138
- Carmines, E. G., y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Carpenter, M. A., y Fredrickson, J. W. (2001). "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty". *Academy of Management journal*, 44(3), 533-545.

6. Bibliografía

- Carpenter, M. A., Sanders, W. G., y Gregersen, H. B. (2000). "International assignment experience at the top can make a bottom-line difference". *Human Resource Management*, 39(2, 3), 277.
- Casey-Campbell, M., y Martens, M.L. (2009). "Sticking in all together: A critical assessment of the group cohesion performance literature". *International Journal of Management Review*, 11, 223-246.
- Chatman, J. A., y Flynn, F. J. (2001). "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams". *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chen, G. M. (2014). "Intercultural communication competence: Summary of 30-year research and directions for future study". In X-d. Dai, y G. M. Chen (Eds.). *Intercultural communication competence: conceptualization and its development in cultural contexts and interactions* (pp. 14-40).
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., y Rosen, B. (2007). "A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams". *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I., y Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Chen, Z. X., Aryee, S., y Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Chen, X., Yin, G., Azadegan, A., Kolschoten, G. (2016). Trust evolvment in Hybrid Team Collaboration: A Longitudinal Case Study. *Group Decision Negotiations*. 25:267-288
- Chia-Liang hung, Shan-Jan Kuo, and Tse-Ping Dong (2013). The relationship between team communication, structure and academic RyD performance: empirical evidence of national telecommunication program in Taiwan.. *RyD Management* 43, 13. 121-135
- Chia-Liang. H., Shan-Jan, K., y Tse-Ping, D. (2013). "The relationship between team communication, structure and academic RyD performance: empirical evidence of national telecommunication program in Taiwan". *RyD Management*, 43(13), 121-135.
- Choi, H.S. and Levine, J.M. (2004), "Minority influence in work teams: the impact of newcomers". *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 40, pp. 273-280.

6. Bibliografía

- Chua, R. Y., Morris, M. W., y Mor, S. (2012). "Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 116-131.
- Chua, Roy, Y.J; Morris, Michael W.; Mor, Shira (2012). Collaborating across cultures: Cultural Metacognition and affect –based trust in creative collaboration. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*. 118, 116-131.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 64-73.
- Cook, J. and Wall, T. (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53 No. 1, pp. 39-52.
- Cooke, N. J., y Gorman, J. C. (2006). "Assessment of team cognition". *International encyclopedia of ergonomics and human factors*, 270-275.
- Cooke, N. J., Gorman, J. C., Duran, J. L., y Taylor, A. R. (2007). "Team cognition in experienced command-and-control teams". *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 13(3), 146.
- Correia, A. P., y Karpova, E. (2007). Trust and performance in virtual teams. In M. Simonson (Ed.), *30th Annual Proceedings of Selected Papers on the Practice of Educational Communications and Technology* (pp. 88–90). Anaheim, CA
- Costa, A.C., Roe, R.A. and Taillieu, T. (2001), "Trust within teams: the relation with performance effectiveness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10 No. 3, pp. 225-244
- Costa, A.C., Roe, R.A. and Taillieu, T. (2001), "Trust within teams: the relation with performance effectiveness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10 No. 3, pp. 225-244
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daily, C. M., Certo, S. T., y Dalton, D. R. (2000). "International experience in the executive suite: the path to prosperity?". *Strategic Management Journal*, 515-523.
- Dansereau, F., Alutto, J.A., y Yammarino, F.J. (1984). *fiery testing in organizational behavior: Zhe variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dansereau, F., Graen, G., y Haga, W. J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

6. Bibliografía

- De Dreu y Weingart (2003) .”Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis”. *Journal of Applied Psychology*. 2003, Vol. 88, No. 4, 741–749
- De Dreu, C.K. (2006), “When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams”, *Journal of Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 83-107.
- De Dreu, C.K. and West, M.A. (2001), “Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 6, p. 1191.
- De Dreu, C.K.W. and Van de, V. (Eds), *Using Conflict in Organizations*, Sage, London, pp. 87-100.
- De Dreu, C.K.W., Harinck, F. and Van Vianen, A.E.M. (1999), “Conflict and performance in groups and organizations”, in Cooper, C. and Robertson, I. (Eds), *International Review of Industrial*
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., y Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360-390. doi:10.1037/a0024844
- De Wit, F. R. C., Jehn, K. A., y Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 177-189. doi:10.1016/j.obhdp.2013.07.002
- Deardorff, D. K. (2006). “Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization”. *Journal of studies in international education*, 10(3), 241-266.
- DeDreu, C. K. W., y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-749
- Del Barrio, S., y Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid, España: Pirámide.
- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M., y Lopez-Cabrales, A. (2015, April). Innovation and firm performance: the role of human resource management practices. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 3, No. 1, pp. 64-80). Emerald Group Publishing Limited.

6. Bibliografía

- Díaz-García, C., González-Moreno, A., y Jose Sáez-Martínez, F. (2013). "Gender diversity within RyD teams: Its impact on radicalness of innovation". *Innovation*, 15(2), 149-160.
- Díaz-García, C., González-Moreno, A., y Jose Sáez-Martínez, F. (2013). "Gender diversity within RyD teams: Its impact on radicalness of innovation". *Innovation*, 15(2), 149-160.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., y Spangler, W. D. (2004). "Transformational leadership and team performance". *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Dorfman, P. W., y Howell, J. P. (1988). "Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited". *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., y Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. and van Engen, M.L. (2003), "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men", *Psychological Bulletin*, Vol. 129 No. 4, pp. 569-591.
- Earley, C. P., y Mosakowski, E. (2000). "Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning". *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- Earley, P. C., y Mosakowski, E. (2004). "Cultural intelligence". *Harvard business review*, 82(10), 139-146.
- Edinger, S.K. (2012). "Transferring social capital from individual to team: An examination of moderators and relationships to innovative performance". PhD thesis. Faculty of the Graduate School of the University of Maryland. US.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997), "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 5, pp. 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

6. Bibliografía

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., y Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Ely, R. J. (2004). "A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance". *Journal of organizational behavior*, 25(6), 755-780.
- Engen, M.L., Leeden, R. and Willemsen, T.M. (2001), "Gender, context and leadership styles: a field study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 No. 5, pp. 581-598.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., y Liang, J. (2007). "Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality". *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., y Liang, J. (2007). "Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality". *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Ferres, N.J., Connell, J.J. and Travaglione, A. (2004), "Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 6, pp. 608-622
- Fichman, M. (2003). Straining towards trust: some constraints on studying trust in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 (2), p. 133–157
- Fiol, C. M., y O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization science*, 16(1), 19-32.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Garcia, R., y Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation management*, 19(2), 110-132.
- Gardner, W. L., y Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship:A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Germain, M.L. y McGuire, D. (2014). The role of swift trust in virtual teams and implications for human resources development. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 16 (3). Pp. 356-370

6. Bibliografía

- Gibson, C. B., Cooper, C. D., y Conger, J. A. (2009). Do you see what we see? The complex effects of perceptual distance between leaders and teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 62.
- Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., y Shapiro, D. L. 2014. Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 217–244.
- Gladstein, D. (1984). “Groups in context: A model of task group effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Glew, David J. “Personal Values and Performance in Teams: An Individual and Team-Level Analysis”. (2009) *Psychology Applied Journal. Small Group Research*. December 2009 vol. 40 no. 6 670-693
- Glikson, E., y Erez, M. 2013. Antecedents and consequences of cross understanding in multicultural teams. In G. P. Huber y K, Lewis (Chairs) .The role of cross-understanding in team work: New empirical evidence, Symposium, Academy of Management Annual Meeting. Orlando, FL
- González-Romá, V., Hernández, A., Peiró, J. M., Fortes, L., y Gamero, N. (2006). Team climate, team processes and team effectiveness. A longitudinal study. In S. WJ Kozlowski y D. Ilgen (Conveners), Symposium on ‘Emerging issues in team development and effectiveness’, 26th International Congress of Applied Psychology, July (pp. 16-21).
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B., y Nichols, T. (2011). “Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm”. *Journal of Managerial Issues*, 409-425.
- Gorse, C. A., y Emmitt, S. (2007). “Communication behaviour during management and design team meetings: a comparison of group interaction”. *Construction Management and Economics*, 25(11), 1197-1213.
- Graen, G.B., y Uhl-Bien, M. (1995). “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grant, A. M., y Berry, J. W. 2011. The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1): 73–96. Haas, M. R., y Cummings, J. N. 2015. Barriers to knowledge seeking within MNC teams: Which differences matter most? *Journal of International Business Studies*, 46(1): 36–62

6. Bibliografía

- Gregersen, H. B., y Black, J. S. (1990). "A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments". *Group y Organization Studies*, 15(4), 461-485.
- Gregory R. Berry. Enhancing effectiveness on virtual teams. Understanding why traditional team skills are insufficient (2011) *Journal of Business Communication*. Vol. 48. No. 2. April 2011. 186-206
- Gudykunst, W.B., y Kim, Y.Y. (1997). "Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication". McGraw-Hill, New York, NY.
- Gundersen, G., Hellesøy, B. T., y Raeder, S. (2012). "Leading international project teams: The effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments". *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 19(1), 46-57.
- Hackman, J. R. (1987). "The design of work teams". In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J.R. (2002). "Leading teams: Setting the stage for great performances". Boston: Harvard Business School Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., y Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hair, J. F., Suárez, M. G., Prentice, E., y Soler, D. C. (1999). *Análisis multivariante*.
- Hammer, M.R., Gudykunst, W.B., y Wiseman, R.L. (1978). "Dimensions of intercultural effectiveness: an exploratory study". *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 382-92.
- Hampden-Turner, C., y Trompenaars, F. (1997). Response to Geert Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149-159.
- Handin, K., y Steinwedel, J. S. (2006). "Developing global leaders: Executive coaching targets cross-cultural competencies". *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 18-28.
- Hartel, C.E.J. y Ma, R.M.M. (2006). "How emotions shape the processes and outcomes of cross cultural communication and negotiation: an affective events theory perspective". Paper presented at the Academy of International Business Conference, Beijing, June.
- Hartel, C.E.J., y Fujimoto, Y. (2000). "Diversity is not a problem to be managed by organizations but openness to perceived dissimilarity is". *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*, 6(1), 14-27.

6. Bibliografía

- Hemsworth, D., Muterera, J., y Baregheh, A. (2013). "Examining Bass's Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review". *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(3), 853-862.
- Hofstede, G. (1997). *Riding the waves: A rejoinder*. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(2), 287-290.
- Hofstede, G. (2003). *What is culture? A reply to Baskerville*. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 811-813.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. 1983. "National Cultures in four Dimensions: A research-Based Theory of Cultural differences among nations". *International Studies of Management y Organization*, Vol. 13 (1, 2), pp. 46-74.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related values*, Abridged ed. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1985. "The Interaction between National and Organizational Value Systems," *Journal of Management Studies*, Vol. 22 (4), pp. 347-357.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 1994. "Management Scientists are human", *Management Science*, 40 (January), Vol. 1, pp. 4-13.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2nd Edition, USA, CA: Sage Publications
- Hofstede, G., y Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions an independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433.
- Horverak, J. G., Sandal, G. M., Bye, H. H., y Pallesen, S. (2013). "Managers' selection preferences: The role of prejudice and multicultural personality traits in the assessment of native and immigrant job candidates". *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63(5), 267-275.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., y Gupta, V. (Eds.). (2004). "Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies". Sage publications.

6. Bibliografía

- Howell, J. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159.
- Hüttermann, H. and Boerner, S. (2011), "Fostering innovation in functionally diverse teams: the two faces of transformational leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 No. 6, pp. 833-854.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., y Jundt, D. (2005). "Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models". *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- Intercultural Communication, McGraw-Hill, New York, NY.
- Ishikawa, J. (2012). "Leadership and performance in Japanese RyD teams". *Asia Pacific Business Review*. Vol. 18, No. 2, April 2012, 241-258
- Jackson, S. E., Joshi, A., y Erhardt, N. L. (2003). "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications". *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., y Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142. doi:10.1177/014920639902500201
- Janssens, M., y Brett, J. (2006). "Cultural Intelligence in global teams: A fusion model of collaboration". *Groups y Organization Management*, 31(1), 124-150.
- Janssens, O., Van De Vliert, E., y Veenstra, C. (1999). "How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams". *Journal of Management*, 25, 117-141.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., y Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information systems research*, 15(3), 250-267.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., y House, R. J. (2006). "In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE". *The academy of management perspectives*, 20(1), 67-90.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., y De Luque, M. S. (2006). "Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative

6. Bibliografía

- review of GLOBE's and Hofstede's approaches". *Journal of international business studies*, 37(6), 897-914.
- Jehn, K. A., y Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703-729.
- Jehn, K.A. (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No. 2, pp. 256-282.
- Jehn, K.A. (1997), "Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict", in
- Jehn, K.A. and Mannix, E. (2001), "The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44. No. 2, pp. 238-251.
- Jehn, K.A., Greer, L., Levine, S. and Szulanski, G. (2008), "The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 17 No. 6, pp. 465-495.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B. and Neale, M.A. (1999), "Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 No. 4, pp. 741-63..
- Jehn, K.A., Rispens, S. and Thatcher, S.M. (2010), "The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 3, pp. 596-616.
- Jehn, A. Karen y Elizabeth A. Mannix (2001). The dynamic nature of Conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management*. April 2001; 44, 2. Pp 238 -250
- Johnson, D. W., y Johnson, R. T. (1994). Learning together and alone. Cooperative, competitive, and individualistic learning. Allyn and Bacon, 160 Gould Street, Needham Heights, MA 02194.
- Joo, B.K.B., Song, J.H., Lim, D.H. and Yoon, S.W. (2012), "Team creativity: the effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion", *International Journal of Training and Development*, Vol. 16 No. 2, pp. 77-91.
- Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (1986). LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables, and least squares methods. Scientific Software.

6. Bibliografía

- Joshi, A., Lazarova, M. B., y Liao, H. 2009. Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20(1): 240–252.
- Judge, T.A., y Piccolo, R.F. (2004). “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I., y Sosik, J. J. (2002). “Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance”. *Small group research*, 33(3), 313-336.
- Jung, D., y Avolio, B.J. (1999). “Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions”. *Manage Journal*, 42(2), 208-218.
- Jung, D.I., Chow, C. and Wu, A. (2003), “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 No. 4, pp. 525-544.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., y Avolio, B. J. (2003). “Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context”. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 499-524.
- Kanter, R.M. (1998), “Three tiers for innovation research”, *Communication Research*, Vol. 15 No. 5, pp. 509-523.
- Keller, R.T., 2001. “Cross–functional project group in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes”. *Academy of management journal*, 44, 547–555.
- Keller, R.T., 2006. “Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance”. *Journal of applied psychology*, 91, 202–210.
- Keasey Edinger, Suzanne (2012). Transferring social capital from individual to team and examination of moderators and relationships to innovative performance. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland. USA.
- Khan, M.S.; Breitenecker, R.J.; Schwarz, E.J. (2014). Entrepreneurial team locus of control: diversity and trust. *Managemen Decisions*. Vol. 52, No. 6 2014 pp. 1057-1081

6. Bibliografía

- Kinnebrew, K.C. (2011). "Multinational teams: The relationship between work values and productivity and moderating effect of degree of operational integration". PhD Thesis. Faculty of the Morgridge College of Education University of Denver. US.
- Kinnebrew, J., y Biswas, G. (2012). "Identifying learning behaviors by contextualizing differential sequence mining with action features and performance evolution". In Educational Data Mining 2012.
- Kirkman, B. L., y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., y Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Kirkman, B.L., Tesluk, P.E., y Rosen, B. (2004). "The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness". *Group and Organization Management*, 29, 334-368.
- Kohonen, E. (2005). "Developing global leaders through international assignments: An identity construction perspective". *Personnel Review*, 34(1), 22-36.
- Kraimer, M.L., Wayne, S.J., y Jaworski, R.A. (2001). "Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment". *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99.
- Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C. F., y Filser, M. (2016). Family firm internationalization: a configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473-5478.
- Kuchinke, K. P., Ardichvili, A., y Lokkesmoe, K. J. (2014). "Developing cross-cultural awareness through foreign immersion programs: Implications of university study abroad research for expatriate development". In *Proceedings from UF-HRD 2016 Conference* (pp. 1-21).
- Learn to use and use to learn: Technology in virtual collaboration experience Elena Karpova, E., Correia, A., Baran, E.(2009) . Learn to use and use to learn: Technology in virtual collaboration experience. *Internet and Higher Education* 12 (2009) 45-52
- Lee, C., y Farh, J. L. (2004). Joint effects of group efficacy and gender diversity on group cohesion and performance. *Applied Psychology*, 53(1), 136-154.

6. Bibliografía

- Lee, L. Y., y Sukoco, B. M. (2010). "The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience". *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963-981.
- Lencioni, P.M. (2012), *The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in*
- Leung, A. K. Y., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., y Chiu, C. Y. (2008). "Multicultural experience enhances creativity: the when and how". *American Psychologist*, 63(3), 169.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., y Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C. and Gillespie, N. (2006), "Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 991-1022.
- Li, C. K., y Hung, C. H. (2009). "The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(8), 1129-1142.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., y Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371.
- Lisak, A.; Erez, M.; Sui, Y., Lee, C. (2016) The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. *Journal of International Business Studies*. Vol. 47, 655-673
- Liu, S. (2014). "Becoming intercultural: Exposure to foreign cultures and intercultural competence". *China Media Research*, 10(3), 7-15.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lu, S. C., y Tjosvold, D. (2013). "Socialization tactics: Antecedents for goal interdependence and newcomer adjustment and retention". *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 245-254.
- Luque Martínez, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*.
- Lusher, A., Kremer, P., Robins, G. (2014). Cooperative and Competitive Structures of Trust Relations in Teams. *Small Group Research*. Vol.45 (1), 3-36

6. Bibliografía

Management, Vol. 20 Nos 1/2, pp. 39-64.

Mannix, E. and Neale, M.A. (2005), “What difference make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations”, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 6 No. 2, pp. 31-55.

Marks, M.A., Mathieu, J.E., y Zaccaro, S.J. (2001). “A temporally based framework and taxonomy of team processes”. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Martin, E., Nir, J.; Rebelo, S., (2011). “Reference Prices, Costs, and Nominal Rigidities”. *The American Economic Review*, Volume 101, Number 1, February 2011, pp. 234-262(29)

Mathieu, J. E., Marks, M. A., y Zaccaro, S. J. (2001). Multi-team systems. *International handbook of work and organizational psychology*, 2, 289-313.

Matveev, A. V., y Nelson, P. E. (2004). “Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian managers”. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 253-270.

Maw-Der Foo 82011) Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness. *Small Business Economy*. 36: 33-46.

Maw-Der, F. (2011). “Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness”. *Small Business Economy*, 36, 33-46.

Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academic Management Review*, Vol. 20, p. 709-734.

Maznevski, M. L., y Chui, C. 2013. Leading global teams. In M.E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. R. Oddou, M. L. Maznevski, M. J. Stevens, y G. K. Stahl (Eds) *Global leadership: Research, practice and development*: 140-172. New York: Routledge.

McGrath, J. E., Arrow, H., y Berdahl, J.L. (2000). “The study of groups: Past, present, and future”. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 95-105.

McGrath, J.E. (1984). “Groups: interaction and performance”. Editor: Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. xv, 287 p. p. 263-278.

McKay, P. F., Avery, D. R., y Morris, M. A. (2009). A tale of two climates: Diversity climate from subordinates and manager’s perspectives and t their role in store unit sales performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767-791.

6. Bibliografía

- McLeod, P.L., Lobel, S.A., Taylor, H., y Cox, Jr. (1996). "Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups". *Psychology Applied Journal*, 27(2), 248-264.
- member creativity: a cross-level interaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 55. No. 1, pp. 197-212.
- Miller, D. M., Fields, R., Kumar, A., y Ortiz, R. (2000). "Leadership and organizational vision in managing a multiethnic and multicultural project team. *Journal of Management in Engineering*, 16(6), 18-22.
- Mitchell, R. and Nicholas, S. (2006), "Knowledge creation in groups: the value of cognitive diversity, transactive memory, and open-mindedness norms", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 67-74.
- Mitchell, R., Nicholas, S., y Boyle, B. (2009). *The role of openness to cognitive diversity and group processes in knowledge creation. Small Group Research*, 40(5), 535-554. New York: Free Press.
- Moldjord, C.; Iversen, A. (2015). *Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. Team performance Management*. Vol. 21. No.5/6 pp. 231-246
- Morita, P.P. and Burns, C.M. (2014), "Trust tokens in team development", *Team Performance*
- Nagar, B. (2005). "Reflecting on cultural considerations for team development in major urban settings". *Organization Development Journal*, 23(1), 17.
- Nielsen, B. B., y Nielsen, S. (2011). "The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode". *Journal of World Business*, 46(2), 185-193.
- Nielsen, B. B., y Nielsen, S. (2013). "Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study". *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- Nielsen, S. (2010). "Top management team internationalization and firm performance". *Management International Review*, 50(2), 185-206.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Ochieng, E. G., y Price, A. D. F. (2010). "Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK". *International Journal of Project Management*, 28(5), 449-460.
- Oetzel, J. G. (2001). *Self-construals, communication processes, and group outcomes in homogeneous and heterogeneous groups. Small group research*, 32(1), 19-54.

6. Bibliografía

- O'Reilly III, C. A., Williams, K. Y., y Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help?.
- O'Shea, P. G., Foti, R. J., Hauenstein, N. M. A., y Bycio, P. (2009). "Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis". *Journal of Leadership*, 5, 237–259.
- Payal Nangia Sharma, Gilad Chen; Edinger, Suzanne K; Shapiro, Debra L.; Farh, Jiing-Lih (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology* . Vol. 96, No. 3, 541-557
- Pearsall, M. J., Christian, M. S., y Ellis, A. P. (2010). "Motivating interdependent teams: individual rewards, shared rewards, or something in between?". *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 183.
- Pearsall, M.J., Ellis, A. P. J., y Bell, B. (2010). "Building the infrastructure: The effects of role identification behaviors on team cognition development and performance". *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 192-200.
- Peñarroja, V.; Orenge, V.; Zornoza, A.; Sánchez, J.; Ripoll, P.; (2015). How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. *Computers in Human behaviour*. Vol.48. pp 9-16.
- Perretti, F., Negro, G. (2007). "Mixing genres and matching people: A study of innovation and team composition in Hollywood". *Journal of Organizational Behavior*, 28, 563-586.
- Piaskowska, D., y Trojanowski, G. (2014). "Twice as smart? The importance of managers' formative-years' international experience for their international orientation and foreign acquisition decisions". *British Journal of Management*, 25(1), 40-57.
- Pillai, R., y Williams, E. A. (2004). "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance". *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.
- Ponterotto, J. G., Ruckdeschel, D. E., Joseph, A. C., Tennenbaum, E. A., y Bruno, A. (2011)"Multicultural personality dispositions and trait emotional intelligence: An exploratory study". *The Journal of social psychology*, 151(5), 556-576.
- Prest, Vanessa A. (2012). The development of team trust over time and its effect on performance when using Michaelsen's Team-Based Learning.
- Puck, J. F., Mohr, A. T., y Rygl, D. (2008). "An empirical analysis of managers' adjustment to working in multi-national project teams in the pipeline and plant construction

6. Bibliografía

- sector”. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2252-2267.
- Qian, Cuili; Cao, Qing y Takeuchi Riki (2013). Top Management team functional diversity and organizational innovation in China: the moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*. 34: 110-120.
- Ramasubbu, N. and Balan, R.K. (2007), “Globally distributed software development project performance: an empirical analysis”, *Proceedings of the ESEC-FSE’07*, Cavtat near Dubrovnik, Croatia, September 3-7.
- Rao, A.N. (2015). Trust and team performance: assessing the moderating role of risk in global outsourcing teams. *International Management Review*. Vol. 11. No. 1. pp.5-16.
- Redmond, M. V. (2000). “Cultural distance as a mediating factor between stress and intercultural communication competence”. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 151-159.
- Redmond, M. V., y Bunyi, J. M. (1993). “The relationship of intercultural communication competence with stress and the handling of stress as reported by international students”. *International Journal of Intercultural Relations*, 17(2), 235-254.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. and Zanna, M.P. (1985), “Trust in close relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49 No. 1, pp. 95-112
- Reuber, A. R., y Fischer, E. (1997).”The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs”. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Reuber, A. R., Fischer, E., y Coviello, N. (2016). “Deepening the dialogue: New directions for the evolution of effectuation theory”. *Academy of Management Review*, 41(3), 536-540.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 4, 698–714
- Rickards, T., y Moger, S. (2006). Creative leaders: a decade of contributions from *Creativity and Innovation Management Journal*. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 4-18.
- Rico, R., Alcover de la Hera, C.M., y Tabernero, C. (2011). “Work team effectiveness a review of research from last decade (1999-2009)”. *Psychology in Spain*, 15(1), 57-79.
- Rittman y Marks (2001). “Team leadership”. *Team Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

6. Bibliografía

- Rivera, R. A., García, E. G., y Serrano, J. P. C. (2012). Liderazgo y la organización. *Contribuciones a la Economía*, (2012-11).
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., y Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rousseau, V., Aubé, C., y Tremblay, S. (2013). "Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms". *Leadership y Organization Development Journal*, 34(4), 344-364.
- Rowold, J. (2011). "Relationship between leadership behaviors and performance: The moderating role of a work team's level of age, gender, and cultural heterogeneity". *Leadership y Organization Development Journal*, 32(6), 628-647.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., y Goodwin, G. F. (2009). "The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies". *Team effectiveness in complex organizations. cross-disciplinary perspectives and approaches*, 39-79.
- Sambharya, R. B. (1996). "Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations". *Strategic Management Journal*, 739-746.
- Sánchez, F. J. S. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., y Santora, J. C. (2008). "Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture". *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership : a case study of leaders`s challenges and skills in technology-mediated interaction. *The Journal of Global Business Issues*. Vol. 8. Issue 2. Pp45-56
- Sawyer, S. (2001). "Effects of intra-group conflict on packaged software development team performance". *Information Systems Journal*, 11(2)
- Schneider, S. C., y De Meyer, A. (1991). "Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture". *Strategic management journal*, 12(4), 307-320.
- Schulze, A., y Seuffert, V. (2013). Conflicts, Cooperation, and Competition in the Field of Science and Technology. *Handbook of the Psychology of Science*, 303-30.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., y Liden, R. C. (2001). "A social capital theory of career success". *Academy of management journal*, 44(2), 219-237.

6. Bibliografía

- Seibert, S.E., Wang, G., y Courtright, S.H. (2011). “Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review”. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Shaffer, M. A., y Miller, G. J. (2008). “Cultural Intelligence: A Key Success Factor for Expatriates”. Chapter 7 in: *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications*.
- Shah, S. K. A., Iqbal, J. J., Razaq, A., Yameen, M., Sabir, S., y Khan, M. A. (2011). “Influential role of culture on leadership effectiveness and organizational performance”. *Information Management and Business Review*, 3(2), 127-132.
- Shanock, L. R., y Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H. A., y Susanto, E. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 96(2), 391.
- Sherony, M.S., y Green, S.G. (2002). “Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes”. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542–548.
- Shin, S. J., y Zhou, J. (2003). “Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea”. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Shin, S. J., y Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of applied Psychology*, 92(6), 1709.
- Shin, S.J., Kim, T.Y., Lee, J.Y. and Bian, D. (2012), “Cognitive team diversity and Individual team
- Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S., Hackman, M. (2010). *Building the high-trust organization: strategies for supporting five key dimensions of trust*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Simpson, L. R., y Watson, J. G. (2011). “A Longitudinal Study Involving The Utilization Of A Team-Oriented Structure And An Enterprise Resource Planning Framework In A Medium-Sized Organization”. *Journal of Business y Economics Research (JBER)*, 2(12).

6. Bibliografía

- Sinicrope, Castle., NORRIS, John., Watanabe, Yukiko. (2007): «Understanding and assessing intercultural competence: A summary of theory, reasearch, and practice», *Second Language Studies*, 26, 1, 1–58.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*, 32(1), 132-157.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., y Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Spreitzer, G. M., Cohen, S. G., y Ledford Jr, G. E. (1999). “Developing effective self-managing work teams in service organizations”. *Group y Organization Management*, 24(3), 340-366.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., y Nason, S. W. (1997). “A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain”. *Journal of management*, 23(5), 679-704.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., y Jonsen, K. (2010). “Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups”. *Journal of international business studies*, 41(4), 690-709.
- Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen (2010), Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*. 41, 690-709.
- Stanko, T. L., y Gibson, C. B. (2009). “The role of cultural elements in virtual teams”. *Cambridge handbook of culture organizations and work*, 273-304.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate behavioral research*, 25(2), 173-180.
- Steven Steven, R., y Rosenbusch, K. (2013). “How global leaders develop”. *Journal of Management Development*, 32(10), 1056-1079.
- Sturges, J., Conway, N., y Liefoghe, A. (2010). Organizational support, individual attributes, and the practice of career self-management behavior. *Group y Organization Management*, 35(1), 108-141.
- Sudhakar, G.P., Farooq, A., y Patnaik, S.K. (2011). “Soft factors affecting the performance of software development teams”. *Team Performance Management*, 17(3/4), 187-205.

6. Bibliografía

- Sullivan, D. (1994). "Measuring the degree of internationalization of a firm". *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Surinder, S., Kahai, J.J., y Avolioc, B.J. (2003). "Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context". *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 499-524.
- Susskind, Alex, M.; Odom-Reed, Peggy R.(2016) Team member`s centrality, cohesion, conflict and performance in multi-university geographically distributed project teams . *Communication Research I-28*.The School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, NY. USA.
- Tadmor, C. T., Galinsky, A. D., y Maddux, W. W. (2012). "Getting the most out of living abroad: biculturalism and integrative complexity as key drivers of creative and professional success".
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986), "The social identity theory of intergroup behavior", in Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago, IL, pp. 7-24.
- Takeuchi, R., Yun, S., and Russel, J.E.A. (2002), 'Antecedents and Consequences of the Perceived Adjustment of Japanese Expatriates in the USA,' *International Journal of Human Resource Management*, 13, 8, 1224-1244.
- Vera, D., y Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224.
- Thompson, L. and Fox, C.R. (2001), 'Negotiation Within and Between Groups in Organizations: Levels of Analyses', in: M.E. Turner (ed.), *Groups at work. Theory and Research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Ass. Chen, G. M. (2014). Intercultural communication competence: Summary of 30-year research and directions for future study. In X-d. Dai, y G. M. Chen (Eds.), *Intercultural communication competence: conceptualization and its development in cultural contexts and interactions* (pp. 14-40)
- Thompson, L., y Fox, C.R. (2001). "Negotiation Within and Between Groups in Organizations: Levels of Analyses". in: M.E. Turner (ed.), *Groups at work. Theory and Research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Tjosvold, D. (1998). The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-313.
- Tjosvold, D. (2008), "The conflict-positive organization: it depends upon us", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 1, pp. 19-28.

6. Bibliografía

- Tjosvold, D., Hui, C. and Yu, Z. (2003), "Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 141-163
- Tjosvold, D., Law, K. S., y Sun, H. (2006). "Effectiveness of Chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches". *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252.
- Tjosvold, D., Poon, M., y Yu, Z.Y. (2005). Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. *Human Relations*, 58, 341-367.
- Van Dyne, L., y Ang, S. (2005). "Getting more than you expect: Global leader initiative to span structural holes and reputational effectiveness". In *Advances in global leadership* (pp. 101-122). Emerald Group Publishing Limited.
- Van Oudenhoven, J. P., y Van der Zee, K. I. (2002). "Predicting multicultural effectiveness of international students: The Multicultural Personality Questionnaire". *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 679-694.
- Van Woerkom, M., y De Reuver, R. S. (2009). "Predicting excellent management performance in an intercultural context: a study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance". *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029.
- Vera, D., y Crossan, M. (2005). "Improvisation and innovative performance in teams". *Organization Science*, 16(3), 203-224
- Von Glinow, M. A., Shapiro, D. L., y Brett, J. M. (2004). "Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams". *Academy of Management review*, 29(4), 578-592.
- Vos, A., Clippeleer, I., y Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761-777.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. and Wu, Y. (2014), "Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital and relational processes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 1, pp. 5-21.
- Wang, P., Rode, J.C., Shi, K., Luo, Z. and Chen, W. (2013), "A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee
- West, M. A., y Markiewicz, L. (2004). "Building Team-Based Working". BPS Blackwell.

6. Bibliografía

- West, M.A. and Anderson, N.R. (1996), "Innovation in top management teams", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 6, pp. 680-693.
- Williams, K. Y., y O'Reilly III, C. A. (1998). "A review of 40 years of research". *Res Organ Behav*, 20, 77-140.
- Williams, L. K., y McGuire, S. J. (2010). Economic creativity and innovation implementation: the entrepreneurial drivers of growth? Evidence from 63 countries. *Small Business Economics*, 34(4), 391-412.
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M., y Poling, T. L. (2013). "Exploring the effects of value diversity on team effectiveness". *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107-121.
- Worley C., y Lawler E, (2006). "Designing Organizations That Are Built to Change". *MIT Sloan Management Review*. Fall 2006. Vol.48 No.1
- Wu Minchang y Chen Ya-Hsueh (2014). A factor analysis on team performance – an empirical study of inter-instituted collaboration. *Eurasian Journal of educational Research*. Issue 55, 2014, 37-54
- Yasini, P. (2016). Specific characteristics of innovation management process. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 162.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.
- Zhang, L; Zhang, X (2015). SVM-Based Techniques for predicting cross-functional team performance: using team trust as a predictor. *Transactions on engineering management*. Vol. 62, no.1. pp 114-121.
- Zimmermann, A., y Sparrow, P. (2007). "Mutual adjustment processes in international teams: lessons for the study of expatriation". *International Studies of Management y Organization*, 37(3), 65-88.
- Zoogah, D. B., Vora, D., Richard, O., y Peng, M. W. (2011). "Strategic alliance team diversity, coordination, and effectiveness". *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 510-529.
- Zoogah, D. B., Vora, D., Richard, O., y Peng, M. W. (2011). "Strategic alliance team diversity, coordination, and effectiveness". *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 510-529.

6. Bibliografía

Capítulo 7

Anexos

Anexo I

Resultados del estudio de fiabilidad y validez de las medidas

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Esta variable tiene como objetivo medir en qué grado los miembros de un equipo perciben un estilo transformacional en el líder del equipo. Para ello, se empleó el “*Multifactor Leadership Questionnaire*” de Bass y Avolio (1990, 1995). Esta escala ha sido utilizada posteriormente en trabajos previos de Hemsworth et al. (2013). La medida está compuesta por 20 ítems, utilizando una escala Likert de 5 puntos variando entre “nunca” y “siempre”. Y explora las siguientes cuatro dimensiones:

Tabla 17: Medición de percepción de estilo transformacional del líder

<p>La motivación inspiracional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se expresa de forma optimista sobre el futuro. 2. Se expresa entusiastamente sobre las metas a lograr. 3. Expresa una visión convincente del futuro. 4. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas. 	<p>La influencia idealizada</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Me hace sentir orgulloso de estar relacionado con él/ella. 2. Va más allá del interés propio por el bienestar del grupo. 3. Actúa de forma que fomenta mi respeto por él/ella. 4. Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo. 5. Habla sobre sus valores y creencias más importantes. 6. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de dirección o propósito. 7. Considera las consecuencias éticas y morales de las decisiones tomadas. 8. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectiva.
<p>Estimulación intelectual</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Re-examina suposiciones fundamentales y cuestiona si son adecuadas. 2. Busca perspectivas diferentes en la solución de problemas. 3. Me hace analizar los problemas desde diferentes ángulos o puntos de vista 4. Sugiere la nuevas formas de cómo realizar las tareas 	<p>Consideración individualizada</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicar tiempo a enseñarte y guiarte. 2. Me trata más como individuo que como miembro de un grupo. 3. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a los demás. 4. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.

Hasta este momento y en su capítulo correspondiente se ha señalado la bibliografía consultada para la explicación de este constructo. Ello pone de manifiesto la validez de contenido de la misma, que ha sido fruto de la revisión de la literatura relevante.

7. Anexos

Para verificar la validez de constructo de esta escala se ha utilizado la metodología del análisis factorial exploratorio según el método de componentes principales con rotación ortogonal Varimax (Luque, 2000; Sarabia Sánchez, 1999) en un primer paso. El objetivo que se persigue con este método es obtener cuatro factores que identifiquen las dimensiones en las que se descompone esta variable. Uno para la motivación inspiracional, otro para la influencia idealizada, otro para la estimulación intelectual y un cuarto para la atención personalizada.

Los resultados (Tabla 20) obtenidos nos muestran que este constructo se descompone en cuatro factores principales. El primero de ellos explica un 21.96% de la varianza y hace referencia a aquellos ítems que identifican un motivación, el segundo un 12.20% que hace referencia a los ítems que identifican Influencia idealizada, un tercero que explica el 7.36%, que hace referencia a los ítems que identifican estimulación intelectual, y un último factor que explica el 6.98% que identifica la atención personalizada.

Los valores de la prueba KMO con respecto a la adecuación muestral son aceptables, ya que es superior a 0.5 (Luque, 2000). La alta significación obtenida en la prueba de esfericidad de Barlett también indica que el análisis realizado es idóneo.

Para el estudio de la fiabilidad de esta variable, utilizamos el coeficiente de Cronbach, que en este caso toma un valor de 0.91. Este valor es aceptable (Cronbach, 1951) y nos hace pensar que las preguntas fueron bien construidas y definidas.

Tras el análisis factorial exploratorio, aceptamos cuatro sub-escalas volviendo por tanto, a calcular el alfa de Cronbach para cada una de ellas. Y obtenemos un 0.80 para el primer factor, un 0.81 para el segundo, un 0.78 para el tercero y 0.71 para el cuarto, que nos reafirman la fiabilidad de las sub-escalas (Tabla 18).

Tabla 18: Fiabilidad de las sub-escalas de Liderazgo transformacional

Variable	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Factor 1	4	0.800
Factor 2	8	0.817
Factor 3	4	0.788
Factor 4	4	0.715

Posteriormente, en un segundo paso, y con el objeto de comprobar que los resultados obtenidos tras el análisis exploratorio son ciertos, pasamos a mostrar los resultados del análisis factorial confirmatorio. En la tabla (19) se muestran los valores obtenidos para cada indicador del modelo de medida:

Tabla 19: Indicadores para el modelo de medida: Liderazgo Transformacional

Indicador	
CHI-CUADRADO (χ^2) y nivel de significación (p)	253.23/ p = 0.000 (g.d=112)
LISREL FIT INDEX (GFI)	0.880
LISREL FIT INDEX (AGFI)	0.835
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	0.860
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX	0.900
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	0.916
BOLLEN FIT INDEX (IFI)	0.917
McDONALD FIT INDEX (MFI)	0.893
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APP (RMSEA)	0.065

7. Anexos

Tabla 20: VALORES DE ANÁLISIS EXPLORATORIO. Liderazgo Transformacional. N=304

Liderazgo Transformacional	Ítems	Cargas factoriales (Factor 1)	Cargas Factoriales (Factor 2)	Cargas Factoriales (Factor 3)	Cargas Factoriales (Factor 4)	Medida KMO	Significación prueba de Barlett	Varianza explicada por el factor		
Motivación Inspiracional	1	0.822				0.929	0.000	21.96%		
	2	0.851								
	3	0.826								
	4	0.878								
Influencia Idealizada	1		0.797					0.929	0.000	12.20%
	2		0.772							
	3		0.760							
	4		0.505							
	5		0.850							
	6		0.862							
	7		0.854							
	8		0.735							
Estimulación Intelectual	1			.473		0.929	0.000	7.36%		
	2			.601						
	3			.397						
	4			.660						
Atención Personalizada	1				.735	0.929	0.000	6.98%		
	2				.412					
	3				.425					
	4				.197					

Tabla 21: Escala liderazgo transformacional

ITEM	Cargas factoriales	R ²	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
Factor 1 (4 ítems)	.698	.487	0.916	0.664	0.735
	.706	.498			
	.710	.504			
	.710	.504			
Factor 2 (7 ítems)	.637	.406		0.794	0.709
	.588	.346			
	.725	.591			
	.749	.540			
	.783	.490			
	.810	.652			
	.664	.593			
Factor 3 (4 ítems)	.873	.762		0.757	0.646
	.682	.510			
	.770	.593			
	.602	.436			
Factor 4 (2 ítems)	.880	.774	0.572	0.646	
	.810	.669			
Escala Liderazgo Transformacional			0.916		

Como puede observarse de todo este análisis, para la obtención de los modelos finalmente depurados, ha sido necesaria la eliminación de los ítems 2, (para la influencia idealizada), y los ítems 10 y 15 (para la atención personalizada) por ser causantes de una falta de ajuste del

modelo (Gerbing y Anderson, 1988). Además de la eliminación de determinados ítems, se permitió que correlacionaran los términos de error sobre algunas de las variables observadas (Hair et al., 1999).

La fiabilidad de los indicadores es buena, todos presentan cargas estandarizadas superiores o muy cercanas a 0,7, y los coeficientes de fiabilidad (R^2) son cercanos o superiores a 0,5. Además, para la comprobación de las medidas de bondad del ajuste del modelo propuesto, nos remitimos a la tabla 21 de los indicadores para el modelo de medida), donde vemos que todos los valores obtenidos por los indicadores alcanzan los valores sugeridos en la literatura como aceptables. Los valores de fiabilidad compuesta y AVE, también ofrecen valores satisfactorios. En cuanto a la validez discriminante, se observa que el AVE de cada escala ($AVE_{motivación} = 0.735$, $AVE_{Influencia} = 0.709$, $AVE_{Estimulación} = 0.646$, $AVE_{Atención} = 0.646$) es superior a la correlación al cuadrado entre ellos.

Tabla 22: Correlaciones bivariadas de factores

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	1			
Factor 2	.318	1		
Factor 3	.239	.139	1	
Factor 4	.496	.239	.389	1

SENSIBILIDAD CULTURAL, ADAPTACIÓN AL EQUIPO Y APOYO PERCIBIDO

Para el estudio de la fiabilidad y validez de estas variables, se ha considerado necesaria el estudio conjunto de todas ellas, dado que el análisis factorial confirmatorio cuando las escalas constan de 3 o menos ítems, han de abordarse en conjunto con otras variables (Hair, 1999). Las variables de Adaptación y apoyo organizativo constan de 3 ítems cada una, por lo que se ha optado por su estudio conjunto.

La sensibilidad cultural es la habilidad de empatizar con intereses, pensamientos, valores e ideas de personas de diferentes culturas (Emmitt y Gorse, 2007; Puck et al., 2008). Los ítems utilizados para medir esta variable se han obtenido de la escala de flexibilidad cultural de directivos obtenida de estudios previos de Puck et al. (2008) y consta de 4 ítems (Ver tabla 6). Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

La adaptación al equipo multicultural mide el grado de comodidad que el integrante o el líder tiene al trabajar con el resto de los integrantes provenientes de culturas diferentes a la propia (Bhaskar-Shirinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Liu y Lee, 2008). Los 3 ítems (ver tabla 6) para medir esta variable proceden de la escala de “la adaptación a un contexto multicultural” de Puck et al. (2008). Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

El apoyo organizativo ha sido analizado anteriormente en investigaciones sobre equipos multiculturales como variable de control (Chen et al., 2010; Puck et al., 2008; Liu, 2008). En esta investigación, nos referimos al apoyo organizativo como el grado en el que el integrante se siente apoyado por su organización (Puck et al., 2008; Sudhakar et al 2011; Takeuchi et al 2012). En la medición de esta variable fueron extraídos los ítems de la escala de “apoyo organizativo” desarrollada por Kraimer et al. (2001); Eisenberger, Fasolo, y Davis-LaMastro (1990, 2001). Esta escala ha sido utilizada en trabajos previos de Puck et al. (2008). La escala consta de 3 ítems (ver tabla 23) con un rango de respuesta de 5 puntos de la escala de Likert, variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

Tabla 23: Ítemes escalas sensibilidad cultural, adaptación y apoyo organizativo

Sensibilidad Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me siento cómodo al entrar en contacto con nuevas culturas 2. Trato de entender mejor a las personas de otras culturas 3. Trato de construir buenas relaciones con mis colegas de otras culturas. 4. Trato de entender las normas, valores y creencias de otras culturas.
Adaptación al equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disfruto trabajando con colegas de diferentes culturas 2. Me adapto fácilmente al contexto multicultural en mi equipo 3. Disfruto trabajando con diferentes culturas al mismo tiempo.
Apoyo Organizativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi organización me provee de retroalimentación sobre mi desempeño laboral. 2. Mi organización me provee apoyo para cualquier problema relacionado con mi equipo de trabajo. 3. Mi organización me provee de apoyo para cualquier tipo de problema.

Para verificar la validez de constructo de estas escalas se ha utilizado de nuevo la metodología del análisis factorial exploratorio según el método de componentes principales con rotación ortogonal Varimax (Luque, 2000; Sarabia Sánchez, 1999) en un primer paso. Los resultados obtenidos confirman la unidimensionalidad de cada escala, obteniendo únicos factores explicativos para cada caso del 77.76% para sensibilidad cultural, del 78.27% para adaptación al equipo, y del 77.18% del apoyo percibido.

Para el estudio de la fiabilidad los coeficiente de Cronbach, arrojaron unos valores de 0.903, 0.859 y 0.851, alcanzando valores muy satisfactorios (Cronbach, 1951). Los valores de la prueba KMO con respecto a la adecuación muestral son también buenos, y la alta significación obtenida en la prueba de esfericidad de Barlett también indica que el análisis realizado es idóneo.

Tabla 24: Análisis factorial exploratorio de las variables

Variables	Ítemes	Cargas factoriales	Medida KMO	Significación prueba de Barlett	Varianza explicada por el factor
Sensibilidad Cultural	1	0.846	0.843	0.000	77.76%
	2	0.880			
	3	0.904			
	4	0.897			
Adaptación	1	0.908	0.721	0.000	78.27%
	2	0.855			
	3	0.890			
Apoyo Percibido	1	0.827	0.701	0.000	77.18%
	2	0.912			

Posteriormente, en un segundo paso, y con el objeto de comprobar que los resultados obtenidos tras el análisis exploratorio son ciertos, pasamos a mostrar los resultados del análisis factorial confirmatorio. En la tabla (25) se muestran los valores obtenidos para cada indicador del modelo de medida:

Tabla 25: Indicadores para el modelo de medida de las tres variables conjuntas

Indicador	
CHI-CUADRADO (χ^2) y nivel de significación (p)	49.725/ p = 0.236 (g.d=32)
LISREL FIT INDEX (GFI)	0.970
LISREL FIT INDEX (AGFI)	0.948
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	0.927
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX	0.961
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	0.972
BOLLEN FIT INDEX (IFI)	0.973
McDONALD FIT INDEX (MFI)	0.979
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APP (RMSEA)	0.037

7. Anexos

Las cargas factoriales, los R^2 , junto con los valores alcanzados de fiabilidad y AVE para cada ítem/escala se muestran en la tabla (26).

Tabla 26: Escala para el modelo de tres variables conjuntas

ITEM	Cargas factoriales	R^2	Fiabilidad Compuesta	AVE
Sensibilidad	.788	.621	0.656	0.753
Cultural	.831	.690		
(4 ítems)	.878	.771		
	.862	.742		
Adaptación al equipo	.872	.761	0.679	0.673
	.759	.576		
	.838	.702		
Apoyo	.694	.482	0.802	0.635
Organizativo	.898	.806		
	.848	.719		

La fiabilidad de los indicadores es buena, todos presentan cargas estandarizadas superiores o muy cercanas a 0,7, y los coeficientes de fiabilidad (R^2) son cercanos o superiores a 0,5. Además, para la comprobación de las medidas de bondad del ajuste del modelo propuesto, nos remitimos a la tabla 25 de indicadores para el modelo de medida), donde vemos que todos los valores obtenidos por los indicadores alcanzan los valores sugeridos en la literatura como aceptables.

Tabla 27: Correlaciones bivariadas de variables

Variable	1	2	3
1.Sensibilidad cultural	1		
2.Adaptación al equipo	.641	1	
3.Apoyo organizativo	.215	.278	1

DESEMPEÑO DEL EQUIPO E INNOVACIÓN

Para el estudio de la fiabilidad y validez de estas variables, se ha considerado necesaria el estudio conjunto de ellas, dado que el análisis factorial confirmatorio cuando las escalas constan de 3 o menos ítems, han de abordarse en conjunto con otras variables (Hair, 1999). El caso de la variable de Innovación consta de 2 ítems, por lo que se ha estudiado junto con la variable desempeño del equipo.

El desempeño del equipo mide la percepción del participante sobre el desempeño general de su equipo, más específicamente si el equipo logra o supera sus metas (Kirkman et al., 2004)

con la calidad y el tiempo requeridos (Kirkman y Shapiro, 2001; Lawer y Worley, 2006; West y Markiewicz, 2004; Pinto y Slevin, 1988).

De acuerdo a Kinnebrew (2012), la evaluación del desempeño a nivel individual y a nivel organizativo ha sido estudiada frecuentemente en investigaciones sobre la gestión de empresas. Sin embargo, hasta el momento, es escasa la literatura que analiza el desempeño a nivel del equipo debido a que las medidas empleadas para realizarla son pocas o carecen de cierto grado de objetividad. Por lo tanto, esta autora sugiere utilizar la escala de medición llamada “índice de productividad del equipo” de Kirkman y Rosen (1999) pues considera que es una medida confiable y que comprende los conceptos adecuados y relevantes susceptibles de ser aplicados a contextos culturales. De esta manera, y, siguiendo la recomendación anterior, en la medición del desempeño del equipo, se ha utilizado la versión modificada por Kinnebrew (2012) del índice mencionado. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”. En la tabla 28 pueden verse los ítems utilizados en esta escala.

Tabla 28: Ítems de la escala desempeño del equipo

1. Mi equipo alcanza o sobrepasa sus metas
2. Mi equipo completa sus tareas a tiempo
3. Mi equipo se asegura de que el producto /servicio alcance o sobrepase los estándares de calidad establecidos
4. Mi equipo responde rápidamente a los problemas cuando surgen.
5. Mi equipo es un equipo productivo
6. Mi equipo resuelve exitosamente los problemas que retrasan el trabajo.

Para verificar la validez de constructo de esta escala, siguiendo el procedimiento explicado con anterioridad, mostramos los resultados obtenidos en el análisis exploratorio, que confirman la unidimensionalidad de esta escala (tabla 29).

El coeficiente de Cronbach, alcanza un valor satisfactorio de 0.919 y los valores de la prueba KMO con respecto a la adecuación muestral son también buenos, acompañados de una alta significación obtenida en la prueba de esfericidad de Barlett.

Tabla 29: Análisis Factorial exploratorio de desempeño de equipo

Ítems	Cargas factoriales	Medida KMO	Significación prueba de Barlett	Varianza explicada por el factor
1	0.815	0.906	0.000	71.42%
2	0.815			
3	0.859			
4	0.849			
5	0.901			

7. Anexos

La *innovación de equipo*, mide la percepción del participante sobre la innovación en el equipo la cual es definida como “el conjunto de resultados producidos por el equipo multicultural que se caracterizan por ser nuevos y originales” (Bornay-Barrachina, 2012, p.47). Para medir esta variable se utilizó la escala de “desempeño innovador del equipo 2 ítems” desarrollada por Vera y Crossan (2005). Esta medida ha sido utilizada en investigaciones previas de Keasey (2012). El participante respondió a los siguientes enunciados:

Tabla 30: Ítems innovación del equipo

- | |
|---|
| 1. El equipo introduce frecuentemente nuevos productos/servicios innovadores |
| 2. El equipo introduce rápidamente nuevos productos/servicios”. |
| La escala de Likert utilizada fue de 5 puntos con respuestas variando de “muy poco” a “muchísimo” |

El coeficiente de Cronbach, alcanza un valor satisfactorio de 0.849 y los valores de la prueba KMO con respecto a la adecuación muestral son también buenos, acompañados de una alta significación obtenida en la prueba de esfericidad de Barlett. El resultado del análisis factorial exploratorio muestra la existencia de un único factor que explica el 86.9% de la varianza.

Tabla 31: Análisis Factorial exploratorio de innovación

Ítems	Cargas factoriales	Medida KMO	Significación prueba de Barlett	Varianza explicada por el factor
1	0.932	0.500	0.000	86.908%
2	0.932			

Los resultados del análisis factorial confirmatorio de las variables desempeño de equipo e innovación, pueden observarse en la tabla (32).

Tabla 32: Indicadores para el modelo de medida de las tres variables conjuntas

Indicador	
CHI-CUADRADO (χ^2) y nivel de significación (p)	24.197/ p = 0.061 (g.d=15)
LISREL FIT INDEX (GFI)	0.982
LISREL FIT INDEX (AGFI)	0.957
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	0.969
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX	0.977
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	0.988
BOLLEN FIT INDEX (IFI)	0.988
McDONALD FIT INDEX (MFI)	0.989
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APP (RMSEA)	0.038

Las cargas factoriales, los R^2 , junto con los valores alcanzados de fiabilidad y AVE para cada ítem/escala se muestran en la tabla (33).

Tabla 33: Cargas factoriales y valores de fiabilidad de desempeño e innovación

ITEM	Cargas factoriales	R^2	Fiabilidad Compuesta	AVE
Desempeño del equipo (6 ítems)	0.888	0.460	0.747	0.715
	0.721	0.693		
	0.779	0.627		
	0.849	0.528		
	0.909	0.416		
	0.811	0.585		
Innovación	0.738	0.545	0.571	0.729
	1.000	0.000		

La fiabilidad de los indicadores es buena, todos presentan cargas estandarizadas superiores en todos los casos a 0,7, y los coeficientes de fiabilidad (R^2) son prácticamente todos superiores a 0,5. Además, para la comprobación de las medidas de bondad del ajuste del modelo propuesto, nos remitimos a la tabla 32 (indicadores para el modelo de medida), donde vemos que todos los valores obtenidos por los indicadores alcanzan los valores sugeridos en la literatura como aceptables.

ORIENTACIÓN CULTURAL

Para la medición de la orientación cultural se ha partido de la clasificación de cuatro dimensiones o constructos teóricos distinguidos por Hofstede (1980; 2001) y House et al. (2004) que son: la orientación colectivista (opuesta a la individualista), la distancia de poder, la orientación hacia la masculinidad (roles de género) y la evitación de incertidumbre (aversión opuesta a su tolerancia).

Para cada una de las dimensiones se ha planteado a los encuestados un conjunto de reactivos con una escala de Likert de cinco posiciones de acuerdo y desacuerdo, en relación al equipo. En concreto, se han utilizado seis ítems para orientación colectivista y para distancia de poder, y cinco en el caso de orientación hacia la masculinidad y evitación de incertidumbre. Los ítems que componen cada escala son:

Tabla 34: Ítemes de orientación cultural

<p>Colectivismo 1.El bienestar del equipo es más importante que el individual</p>	<p>Distancia de poder 1. Los administradores deben tomar decisiones sin consultar a sus subordinados.</p>
--	--

7. Anexos

<p>2 .El éxito del equipo es más importante que el éxito individual.</p> <p>3.Ser aceptado por los miembros de tu equipo es muy importante</p> <p>4.Los empleados deben perseguir sus metas después de considerar el bienestar del equipo</p> <p>5.Los administradores deben fomentar la lealtad al grupo a pesar de que las metas individuales se vean afectadas</p> <p>6.Los individuos deben sacrificar sus metas individuales para beneficio del éxito del equipo</p>	<p>2. Es necesario que un administrador use frecuentemente su autoridad y poder cuando trata con sus subordinados.</p> <p>3.Los administradores raramente deben preguntar la opinión de sus empleados</p> <p>4. Los administradores deben evitar el contacto social fuera del trabajo con sus empleados.</p> <p>5.Los empleados no deben estar en desacuerdo con las decisiones de los administradores</p> <p>6.Los administradores no deben delegar tareas importantes a los empleados</p>
<p>Masculinidad</p> <p>1.Las reuniones usualmente son más efectivas cuando están a cargo de un hombre</p> <p>2.Es más importante que el hombre tenga una carrera profesional que una mujer tenga una carrera profesional</p> <p>3.Los hombres generalmente resuelven sus problemas con análisis lógico y las mujeres con intuición</p> <p>4.La solución de problemas organizacionales requiere un enfoque necesariamente masculino</p> <p>5.Es preferible tener a un hombre en una posición alta en la organización que tener a una mujer</p>	<p>Evitación de la incertidumbre</p> <p>1.Es importante tener en forma detallada los requerimientos e instrucciones de las tareas para que los empleados sepan siempre que es lo que se espera que hagan</p> <p>2.Los administradores esperan que los empleados sigan las instrucciones y procedimientos</p> <p>3. Reglas y políticas son importantes porque a través de ellas se informa a los empleados lo que la organización espera de ellos.</p> <p>4.Los procedimientos operativos establecidos son de ayuda para los empleados</p> <p>5.Las instrucciones operativas son importantes para los empleados</p>

Con el análisis factorial exploratorio según el método de componentes principales con rotación ortogonal Varimax (Luque, 2000; Sarabia Sánchez, 1999) en un primer paso, obtuvimos 4 factores, identificando las cuatro dimensiones que se buscaban. Los resultados (Tabla 37) obtenidos nos muestran que este constructo se descompone en cuatro factores principales. El primero de ellos explica un 29.49% de la varianza y hace referencia a aquellos ítems que identifican orientación colectivista (Factor 1), el segundo un 15.67% que hace referencia a los ítems que identifican orientación hacia la masculinidad (Factor 2), un tercero que explica el 10.08%, que hace referencia a los ítems que identifican distancia de poder (Factor 3), y un último factor que explica el 5.64% que identifica la orientación hacia la evitación de la incertidumbre (Factor 4).

Para este caso, los valores de la prueba KMO con respecto a la adecuación muestral son aceptables, ya que es superior a 0.5 (Luque, 2000), y la prueba de esfericidad de Barlett son altamente satisfactorias (ver tabla 37).

El coeficiente de Cronbach en este caso, toma un valor de 0.87. Este valor es aceptable (Cronbach, 1951) y nos hace pensar que las preguntas fueron bien construidas y definidas.

Tras el análisis factorial exploratorio, aceptamos cuatro sub-escalas volviendo por tanto, a calcular el alfa de Cronbach para cada una de ellas. Y obtenemos un 0.73 para el primer factor, un 0.91 para el segundo, un 0.86 para el tercero y 0.85 para el cuarto, que nos reafirman la fiabilidad de las sub-escalas (Tabla 35).

Tabla 35: Fiabilidad de las sub-escalas de orientación cultural

Variable	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Factor 1	6	0.73
Factor 2	5	0.91
Factor 3	6	0.86
Factor 4	5	0.85

Posteriormente, en un segundo paso, y con el objeto de comprobar que los resultados obtenidos tras el análisis exploratorio son ciertos, pasamos a mostrar los resultados del análisis factorial confirmatorio. En la tabla (35) se muestran los valores obtenidos para cada indicador del modelo de medida:

Tabla 36: Indicadores para el modelo de medida de orientación cultural

Indicador	
CHI-CUADRADO (χ^2) y nivel de significación (p)	165.468/ p = 0.069 (g.d=140)
LISREL FIT INDEX (GFI)	0.953
LISREL FIT INDEX (AGFI)	0.937
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	0.949
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX	0.990
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	0.992
BOLLEN FIT INDEX (IFI)	0.992
McDONALD FIT INDEX (MFI)	0.970
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APP (RMSEA)	0.021

Tabla 37: VALORES DE ANÁLISIS EXPLORATORIO. Orientación cultural

Orientación cultural	Ítemes	Cargas factoriales (Factor 1)	Cargas Factoriales (Factor 2)	Cargas Factoriales (Factor 3)	Cargas Factoriales (Factor 4)	Medida KMO	Significación prueba de Barlett	Varianza explicada por el factor
Orientación Colectivista	1	.759				.882	0.000	29.49%
	2	.817						
	3	.492						
	4	.569						
	5	.545						
	6	.580						
Orientación Masculinidad	1		.707					15.67%
	2		.764					
	3		.798					
	4		.827					
	5		.848					
Orientación Distancia de poder	1			.705				10.08%
	2			.639				
	3			.648				
	4			.732				
	5			.655				
	6			.625				
Orientación Evitación de la incertidumbre	1				.678			5.64%
	2				.789			
	3				.861			
	4				.826			
	5				.818			

7. Anexos

Las cargas factoriales, los R^2 , junto con los valores alcanzados de fiabilidad y AVE para cada ítem/escala se muestran en la tabla (38).

Tabla 38: Escala orientación cultural

ITEM	Cargas factoriales	R^2	Alfa de Cronbach	de Fiabilidad compuesta	AVE
Factor 1 (6 ítems)	.688 .625 .853	.451 .491 .727		0.343	0.739
Factor 2 (5 ítems)	.709 .853 .772 .918 .897	.502 .727 .595 .844 .804		.857	0.801
Factor 3 (6 ítems)	.704 .639 .654 .797 .773 .765	.495 .408 .427 .635 .597 .586		0.720	0.702
Factor 4 (5 ítems)	.558 .720 .889 .736 .713	.311 .518 .791 .541 .509		0.622	0.712
Escala Orientación Cultural			0.875		

Como puede observarse de todo este análisis, para la obtención de los modelos finalmente depurados, ha sido necesaria la eliminación de los ítems 1, 3 y 4 (para la orientación colectivismo). Además de la eliminación de determinados ítems, se permitió que correlacionaran algunos de los términos de error sobre algunas de las variables observadas (Hair et al., 1999).

La fiabilidad de los indicadores es buena, todos presentan cargas estandarizadas superiores o muy cercanas a 0,7, y los coeficientes de fiabilidad (R^2) son cercanos o superiores a 0,5. Además, para la comprobación de las medidas de bondad del ajuste del modelo propuesto, nos remitimos a la tabla (18- indicadores para el modelo de medida), donde vemos que todos los valores obtenidos por los indicadores alcanzan los valores sugeridos en la literatura como aceptables. Los valores de fiabilidad compuesta y AVE, también ofrecen valores satisfactorios. En cuanto a la validez discriminante, se observa que el AVE de cada escala es superior a la correlación al cuadrado entre ellos.

Tabla 39: Correlaciones bivariadas de factores

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	1			
Factor 2	.329	1		
Factor 3	.419	.557	1	
Factor 4	-.003	.042	.019	1

CONFIANZA

La confianza es el grupo de expectativas positivas sobre las intenciones o comportamientos de otros (Mayer, David y Schoorman, 1995) basadas en los vínculos emocionales y afectivos entre los miembros del equipo (Rempel et al., 1985; Khan et al., 2014) esto es, entre integrantes e integrantes y entre integrantes y líder. Es medida en base a los ítems del cuestionario llamado “proceso de trabajo de equipo” creado por Jarvenpaa et al. (2004).

La variable agregada promedio que representa el constructo confianza entre los miembros del equipo, calculada como promedio de los seis ítems que a continuación se enuncian que han sido valorados mediante una escala de Likert de siete puntos de acuerdo-desacuerdo. Los ítems son:

Tabla 40: Ítems escala de confianza

1. Existe confianza entre los miembros del equipo
2. Soy capaz de confiar en mis compañeros de equipo
3. Existe una notable falta de confianza entre los miembros de mi equipo (REV)
4. En general la gente en mi equipo es confiable
5. En mi equipo consideramos los sentimientos de cada uno de nuestros compañeros
6. La gente en mi equipo es muy amigable

El coeficiente de Cronbach, alcanza un valor satisfactorio de 0.862 y los valores de la prueba KMO con respecto a la adecuación muestral son también buenos, acompañados de una alta significación obtenida en la prueba de esfericidad de Barlett. El resultado del análisis factorial exploratorio puede observarse en la tabla 41. Se presenta un único factor explicando el 54.9% de la varianza.

Tabla 41: Análisis Factorial exploratorio

Ítems	Cargas factoriales	Medida KMO	Significación prueba de Barlett	Varianza explicada por el factor
1	.836	0.834	0.000	54.943%
2	.833			
3	-.230			
4	.869			
5	.715			
6	.764			

Los resultados del análisis factorial confirmatorio pueden observarse en la tabla (42)

Tabla 42: Indicadores para el modelo de medida

Indicador	
CHI-CUADRADO (χ^2) y nivel de significación (p)	7.045/ p = 0.133 (g.d=4)
LISREL FIT INDEX (GFI)	0.992
LISREL FIT INDEX (AGFI)	0.971
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	0.985
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX	0.984
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	0.993
BOLLEN FIT INDEX (IFI)	0.994
McDONALD FIT INDEX (MFI)	0.996

En la obtención de un análisis confirmatorio satisfactorio se procedió a la eliminación de ítem (ítem 3). Las cargas factoriales, los R^2 , junto con los valores alcanzados de fiabilidad y AVE para cada ítem/escala se muestran en la tabla (41).

Tabla 43: Cargas factoriales y valores alcanzados de fiabilidad

ITEM	Cargas factoriales	R^2	Fiabilidad Compuesta	AVE
Confianza	.804	.646	0.650	0.721
(6 ítems)	.806	.650		
	.863	.744		
	.589	.347		
	.639	.409		

La fiabilidad de los indicadores es buena, todos presentan cargas estandarizadas superiores o cercanas a 0,7, y los coeficientes de fiabilidad (R^2) son para casi todos los casos superiores a 0,5 o cercanos. Además, para la comprobación de las medidas de bondad del ajuste del modelo propuesto, nos remitimos a la tabla (22- indicadores para el modelo de medida), donde vemos que todos los valores obtenidos por los indicadores alcanzan los valores sugeridos en la literatura como aceptables.

COHESIÓN

La cohesión en el equipo es el vínculo entre los miembros del equipo multicultural su compromiso e integración con las metas del equipo (Kozlowski y Ilgen, 2006). Para medir esta variable se utiliza la “escala de cohesividad de Chidambaram’s (1996). Esta escala ha sido empleada en trabajos posteriores de Oden (2011). Se mide a través de cuatro ítems valorados mediante una escala de Likert de cinco posiciones de acuerdo y desacuerdo. Estos cuatro reactivos son:

Tabla 44: Ítemes escala de cohesión

<ol style="list-style-type: none"> 1. Siento que soy parte de este equipo, me siento integrado. 2. Mi equipo trabaja unido mejor que otros equipos en los que he trabajado 3. Mis compañeros de equipo y yo nos ayudamos unos a otros mejor que en otros equipos que he trabajado 4. Mis compañeros de equipo y yo nos llevamos mejor que en otros equipos en los que he trabajado
--

7. Anexos

La consistencia interna de la escala es elevada, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0,903 y muestra una estructura unidimensional, en el AFC, con un componente que explica el 77.76% de la varianza (ver tabla 45).

Tabla 45: Análisis Factorial exploratorio

Ítemes	Cargas factoriales	Medida KMO	Significación prueba de Barlett	Varianza explicada por el factor
1	.846	.843	0.000	77.768%
2	.880			
3	.904			
4	.897			
LISREL FIT INDEX (AGFI)			0.998	
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX			0.999	
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX			0.999	
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)			0.999	
BOLLEN FIT INDEX (IFI)			0.999	
McDONALD FIT INDEX (MFI)			0.999	
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APP (RMSEA)			0.002	

Las cargas factoriales, los R^2 , junto con los valores alcanzados de fiabilidad y AVE para cada ítem/escala se muestran en la tabla (47).

Tabla 47: Cargas factoriales y valores alcanzados de fiabilidad

ITEM	Cargas factoriales	R^2	Fiabilidad compuesta	AVE
Cohesión	.459	.211	0.527	0.741
4 ítems	.788	.620		
	.905	.818		
	.801	.642		

La fiabilidad de los indicadores es buena, todos presentan cargas estandarizadas superiores o cercanas a 0,7, y los coeficientes de fiabilidad (R^2) son para casi todos los casos superiores a 0,5. Además, para la comprobación de las medidas de bondad del ajuste del modelo propuesto, nos remitimos a la tabla (25- indicadores para el modelo de medida), donde vemos que todos los valores obtenidos por los indicadores alcanzan los valores sugeridos en la literatura como aceptables.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva es el grado en que los miembros del equipo expresan sus ideas de forma clara y respetuosa. Los ítems empleados para medir la comunicación efectiva

en el equipo son obtenidos de trabajos de O'Bannon (2000). Se mide a través de cinco ítems con cinco categorías de respuesta ordenadas en una escala tipo Likert. Estos son:

Tabla 48: Ítems de comunicación efectiva

<ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros del equipo se esfuerzan por entenderse unos a otros 2. En el equipo existe una comunicación clara y directa 3. En el equipo existe libertad de expresar honestamente los pensamientos y sentimientos 4. Los miembros del equipo escuchan atentamente lo que otros dicen
--

Los ítems de esta escala, cuyo promedio conforma la variable agregada comunicación efectiva, resultan en el AFC unidimensionales extrayendo un único componente que explica el 64.50% de la varianza.

La consistencia interna de la escala o fiabilidad resulta elevada, alcanzando el estadístico alfa de Cronbach un valor de 0,816.

Los resultados del análisis factorial exploratorio, pueden observarse en la tabla 46.

Tabla 49: Análisis Factorial exploratorio comunicación efectiva

Ítems	Cargas factoriales	Medida KMO	Significación prueba de Barlett	Varianza explicada por el factor
1	.774	.794	0.000	64.508%
2	.801			
3	.823			
4	.813			

Los resultados del análisis factorial confirmatorio pueden observarse en la tabla (50)

Tabla 50: Indicadores para el modelo de medida

Indicador	
CHI-CUADRADO (χ^2) y nivel de significación (p)	4.877/ p = 0.087 (g.d=2)
LISREL FIT INDEX (GFI)	0.992
LISREL FIT INDEX (AGFI)	0.958
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	0.984
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX	0.971
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	0.990
BOLLEN FIT INDEX (IFI)	0.991
McDONALD FIT INDEX (MFI)	0.997

7. Anexos

ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APP (RMSEA) 0.059

Las cargas factoriales, los R^2 , junto con los valores alcanzados de fiabilidad y AVE para cada ítem/escala se muestran en la tabla (51).

Tabla 51: Cargas factoriales y valores alcanzados de fiabilidad

ITEM	Cargas factoriales	R^2	Fiabilidad Compuesta	AVE
Comunicación efectiva	.673	.453	0.477	0.702
	.714	.510		
	.765	.586		
	.750	.563		

La fiabilidad de los indicadores es buena, todos presentan cargas estandarizadas superiores o cercanas a 0,7, y los coeficientes de fiabilidad (R^2) son para casi todos los casos superiores a 0,5. Además, para la comprobación de las medidas de bondad del ajuste del modelo propuesto, nos remitimos a la tabla (28- indicadores para el modelo de medida), donde vemos que todos los valores obtenidos por los indicadores alcanzan los valores sugeridos en la literatura como aceptables.

CONFLICTO AFECTIVO

El conflicto afectivo es el conjunto de incompatibilidades y sentimientos de fricción entre los integrantes del equipo que involucra emociones y componentes afectivos (Bono et al., 2002; Janssen et al., 1999; Penpenhausen y Parayitam , 2015). En su medición se utilizan los ítems de la escala de conflicto de Jehn's (1995) que es la más utilizada en los estudios sobre conflicto. El conflicto afectivo en el equipo se mide a través de los siguientes ítems valorados con una escala tipo Likert de siete posiciones de acuerdo y desacuerdo:

Tabla 52: Ítems de conflicto afectivo

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Existe fricción entre los miembros del equipo2. Existen conflictos personales evidentes en el equipo3. Existe tensión entre los miembros del equipo4. Existe conflicto afectivo entre los miembros del equipo |
|---|

La fuerte correlación entre los ítems justifica su unidimensionalidad, extrayéndose así un único componente en el AFC (con el método componentes principales) que retiene el 82.89% de la varianza. Esta correlación conlleva también un valor elevado del estadístico alfa de Cronbach, que es 0,931.

Los resultados del análisis factorial exploratorio, pueden observarse en la tabla 53.

Tabla 53: Análisis factorial exploratorio de conflicto afectivo

ITEM	Cargas factoriales	R ²	Fiabilidad Compuesta	AVE
Conflicto afectivo	.815	.665	0.772	0.710
	.901	.813		
	.905	.819		
	.893	.798		

Los resultados del análisis factorial confirmatorio pueden observarse en la tabla (54)

Tabla 54: Análisis factorial exploratorio de conflicto afectivo

Indicador	
CHI-CUADRADO (χ^2) y nivel de significación (p)	7.125/ p = 0.028 (g.d=2)
LISREL FIT INDEX (GFI)	0.983
LISREL FIT INDEX (AGFI)	0.916
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	0.994
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX	0.988
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	0.996
BOLLEN FIT INDEX (IFI)	0.996
McDONALD FIT INDEX (MFI)	0.994
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APP (RMSEA)	0.07

Las cargas factoriales, los R², junto con los valores alcanzados de fiabilidad y AVE para cada ítem/escala se muestran en la tabla (55).

Tabla 55: Cargas factoriales y valores alcanzados de fiabilidad

Ítems	Cargas factoriales	Medida KMO	Significación prueba de Barlett	Varianza explicada por el factor
1	0.875	0.849	0.000	82.898%
2	0.924			
3	0.927			
4	0.915			

La fiabilidad de los indicadores es buena, todos presentan cargas estandarizadas superiores o cercanas a 0,7, y los coeficientes de fiabilidad (R²) son para casi todos los casos superiores a 0,5. Además, para la comprobación de las medidas de bondad del ajuste del modelo propuesto, nos remitimos a la tabla (31- indicadores para el modelo de medida), donde vemos que todos los valores obtenidos por los indicadores alcanzan los valores sugeridos en la literatura como aceptables.

Tabla 56: ANOVA de todas las variables

Variable	F	Sig.
Género	25.36	.000
Nacionalidades	7.41	.070
Etapa Proyecto	1.197	.275
Apoyo Percibido	13.99	.000
Experiencia Previa	9.421	.004
Sensibilidad Cultural	2.206	.047
Adaptación al equipo	1.529	.029
Desempeño del equipo	3.395	.006
Colectivismo	2.370	.124
Distancia de Poder	2.070	.151
Evitación Incertidumbre	2.363	.125
Masculinidad	.555	.457
Cohesión	1.458	.228
Comunicación Efectiva	1.099	.295
Conflicto	2.908	.089
Confianza	5.597	.018
Innovación	1.436	.107

Anexo II

Cuestionario

Objetivo del estudio: Analizar los factores que impactan en el desempeño de los equipos multiculturales en compañías internacionalizadas

I. Elige SOLAMENTE UNA de las siguientes opciones y contesta este cuestionario de acuerdo al rol elegido.

Por *equipo multicultural* nos referimos al grupo de trabajo compuesto por miembros de dos o más nacionalidades diferentes.

Y por *equipo homogéneo* nos referimos al grupo de trabajo compuesto por miembros de una misma nacionalidad

_____ Actualmente participo como integrante en un equipo multicultural

_____ He participado como integrante en un equipo multicultural en el pasado

_____ Actualmente participo como líder de un equipo multicultural

_____ He participado como líder de un equipo multicultural en el pasado

_____ Nunca he participado en un equipo multicultural, solamente en equipos homogéneos (una nacionalidad)

_____ Otro (especifique) _____

II. En esta sección preguntaremos tu opinión sobre el estilo de liderazgo del líder de tu equipo. El objetivo es analizar si tu líder utiliza el estilo transformacional. Indica tu acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados y elige la respuesta más aplicable a tu líder.

7. Anexos

El líder de tu equipo...

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	No aplica
Re-examina suposiciones establecidas y cuestiona si son adecuadas	0	1	2	3	4	5
Habla sobre sus valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4	5
Busca perspectivas nuevas en la solución de problemas.	0	1	2	3	4	5
Se expresa de forma optimista sobre el futuro	0	1	2	3	4	5
Me hace sentir orgulloso de ser su seguidor	0	1	2	3	4	5
Se expresa entusiastamente sobre las metas que serán logradas	0	1	2	3	4	5
Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de dirección u orientación	0	1	2	3	4	5
Dedica tiempo a enseñarte y guiarte	0	1	2	3	4	5
Sacrifica su bienestar personal por el bienestar del grupo más allá del interés propio	0	1	2	3	4	5
Me trata más como individuo que como miembro de un grupo	0	1	2	3	4	5
Fomenta mi respecto por él/ella	0	1	2	3	4	5
Toma en cuenta las consecuencias éticas y morales de las decisiones tomadas	0	1	2	3	4	5
Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3	4	5
Expresa una visión convincente del futuro	0	1	2	3	4	5
Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes que otros	0	1	2	3	4	5
Me hace analizar los problemas desde diferentes ángulos o puntos de vista	0	1	2	3	4	5
Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	0	1	2	3	4	5
Sugiere la búsqueda de nuevas formas de realizar las tareas	0	1	2	3	4	5
Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectiva	0	1	2	3	4	5
Expresa confianza en que las metas que serán alcanzadas	0	1	2	3	4	5

III. Esta sección tiene el objetivo de medir la diversidad de nacionalidad en tu equipo.

Por *Diversidad de nacionalidad* nos referimos al número de nacionalidades presentes en tu equipo.

El número de nacionalidades presentes en tu equipo (incluyendo tu nacionalidad) es:

7. Anexos

_____ Una _____ Dos _____ Tres _____ Cuatro o mas

Menciona la nacionalidad de cada uno de los integrantes de tu equipo:

IV. Esta sección tiene como objetivo saber sobre tu experiencia internacional laboral y experiencia previa en equipos multiculturales.

La experiencia internacional laboral que has tenido es:

_____ Ninguna _____ Menos de 2 años _____ De 2 a 3 años _____ De 3 a 5 años _____ Más de 5 años

En relación a la duración total del proyecto actual de tu equipo, puedes decir que se encuentra:

_____ Al principio _____ A medio término _____ Al final _____ Otro

V. En esta sección preguntaremos tu opinión sobre tu sensibilidad cultural.

Por *sensibilidad cultural* nos referimos a la habilidad de ser consciente, tener interés, respeto y tolerancia por los valores y creencias diferentes a los propios.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
Me siento cómodo al entrar en contacto con nuevas culturas	1	2	3	4	5	6
Trato de entender mejor a las personas de otras culturas	1	2	3	4	5	6
Trato de construir buenas relaciones con mis colegas de otras culturas	1	2	3	4	5	6
Trato de entender las normas, valores y creencias de otras culturas	1	2	3	4	5	6

VI. En esta sección preguntaremos tu opinión sobre tu adaptación al equipo.

Por *adaptación al equipo* nos referimos a que tan fácilmente te adaptas a trabajar con tus compañeros de equipo.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
--	--------------------------------	------------------	---	---------------	--------------------------	--------------

7. Anexos

Disfruto trabajando con colegas de diferentes culturas	1	2	3	4	5	6
Me adapto fácilmente al contexto multicultural en mi equipo	1	2	3	4	5	6
Disfruto trabajando con diferentes culturas al mismo tiempo	1	2	3	4	5	6

VI. En esta sección preguntaremos tu opinión sobre la orientación cultural en tu equipo

En tu equipo...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
El bienestar del equipo es más importante que el individual	1	2	3	4	5	6
El éxito del equipo es más importante que el éxito individual.	1	2	3	4	5	6
Ser aceptado por los miembros de tu equipo es muy importante	1	2	3	4	5	6
Los empleados deben perseguir sus metas después de considerar el bienestar del equipo	1	2	3	4	5	6
Los administradores deben fomentar la lealtad al grupo a pesar de que las metas individuales se vean afectadas	1	2	3	4	5	6
Los individuos deben sacrificar sus metas individuales para beneficio del éxito del equipo	1	2	3	4	5	6
Los administradores deben tomar decisiones sin consultar a sus subordinados.	1	2	3	4	5	6
Es necesario que un administrador use frecuentemente su autoridad y poder cuando trata con sus subordinados.	1	2	3	4	5	6
Los administradores raramente deben preguntar la opinión de sus empleados	1	2	3	4	5	6
Los administradores deben evitar el contacto social fuera del trabajo con sus empleados.	1	2	3	4	5	6
Los empleados no deben estar en desacuerdo con las decisiones de los administradores	1	2	3	4	5	6
Los administradores no deben delegar tareas importantes a los empleados	1	2	3	4	5	6
Es importante tener en forma detallada los requerimientos e instrucciones de las tareas para que los empleados sepan	1	2	3	4	5	6

7. Anexos

siempre que es lo que se espera que hagan						
Los administradores esperan que los empleados sigan las instrucciones y procedimientos	1	2	3	4	5	6
Reglas y políticas son importantes porque a través de ellas se informa a los empleados lo que la organización espera de ellos	1	2	3	4	5	6
Los procedimientos operativos establecidos son de ayuda para los empleados	1	2	3	4	5	6
Las instrucciones operativas son importantes para los empleados	1	2	3	4	5	6
Las reuniones usualmente son más efectivas cuando están a cargo de un hombre	1	2	3	4	5	6
Es más importante que el hombre tenga una carrera profesional que una mujer tenga una carrera profesional	1	2	3	4	5	6
Los hombres generalmente resuelven sus problemas con análisis lógico y las mujeres con intuición	1	2	3	4	5	6
La solución de problemas organizacionales requiere un enfoque necesariamente masculino	1	2	3	4	5	6
Es preferible tener a un hombre en una posición alta en la organización que tener a una mujer	1	2	3	4	5	6

VII. En esta sección preguntaremos tu opinión sobre la cohesión en tu equipo.

Por *cohesión* nos referimos a que tan identificados e integrados sienten tú y tus compañeros con el equipo.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
Siento que soy parte de este equipo, me siento integrado	1	2	3	4	5	6
Mi equipo trabaja unido mejor que otros equipos en los que he trabajado	1	2	3	4	5	6
Mis compañeros de equipo y yo nos ayudamos unos a otros mejor que en otros equipos que he trabajado	1	2	3	4	5	6
Mis compañeros de equipo y yo nos llevamos mejor que en otros equipos en los que he trabajado	1	2	3	4	5	6

7. Anexos

VIII. En esta sección preguntaremos tu opinión sobre las competencias de comunicación en tu equipo.

Por *competencias de comunicación* nos referimos a la habilidad de expresar las ideas en forma clara y respetuosa entre tus compañeros de equipo y líder.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
Los miembros del equipo escuchan atentamente lo que otros dicen	1	2	3	4	5	6
En el equipo existe libertad de expresar honestamente los pensamientos y sentimientos	1	2	3	4	5	6
Los miembros del equipo se esfuerzan por entenderse unos a otros	1	2	3	4	5	6
En el equipo existe una comunicación clara y directa	1	2	3	4	5	6

IX. En esta sección preguntaremos tu opinión sobre cómo percibes el grado de conflicto en tu equipo

Por *conflicto* nos referimos a las incompatibilidades, tensión o fricción entre los miembros de tu equipo

	Totalmen te en desacuerd o	En desacue rdo	Moderadam ente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerd o	Moderad amente de acuerdo	De acuer do	Totalm ent e de acuer do	No aplic a
Existe fricción entre los miembros del equipo	1	2	3	4	5	6	7	8
Existen conflictos personales evidentes en el equipo	1	2	3	4	5	6	7	8
Existe tensión entre los miembros del equipo	1	2	3	4	5	6	7	8
Existe conflicto emocional entre los miembros del equipo	1	2	3	4	5	6	7	8

X. En esta sección preguntaremos tu opinión sobre cómo percibes la confianza entre los miembros de tu equipo.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuer do	Moderad amente en desacuer	Ni de acuerdo ni en desacuer	Moder adame nte de acured	De acue rdo	Totalm ente de acuerdo	No aplic a
--	--------------------------------	----------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	-------------------	------------------------------	------------------

7. Anexos

	do							
Existe confianza entre los miembros del equipo	1	2	3	4	5	6	7	8
Soy capaz de confiar en mis compañeros de equipo	1	2	3	4	5	6	7	8
Existe una notable falta de confianza entre los miembros de mi equipo (reversible)	1	2	3	4	5	6	7	8
En general la gente en mi equipo es confiable	1	2	3	4	5	6	7	8
En mi equipo consideramos los sentimientos de cada uno de nuestros compañeros	1	2	3	4	5	6	7	8
La gente en mi equipo es muy amigable	1	2	3	4	5	6	7	8

XI. Utiliza la siguiente escala para medir tu percepción sobre el desempeño general de tu equipo.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
Mi equipo alcanza o sobrepasa sus metas	1	2	3	4	5	6	7	8
Mi equipo completa sus tareas a tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8
Mi equipo se asegura de que el producto o servicio alcance o sobrepase los estándares de calidad establecidos.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mi equipo responde rápidamente a los problemas cuando surgen	1	2	3	4	5	6	7	8
Mi equipo es un equipo productivo	1	2	3	4	5	6	7	8
Mi equipo resuelve exitosamente los problemas que retrasan el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8

7. Anexos

XII. Utiliza la siguiente escala para medir tu percepción sobre el nivel de innovación en tu equipo.

	Muy poco	Poco	Algo	Mucho	Muchísimo	No aplica
El equipo introduce frecuentemente nuevos productos/servicios innovadores	1	2	3	4	5	6
El equipo introduce rápidamente nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5	6

XIII. En esta sección preguntaremos tu opinión sobre el apoyo percibido por tu organización.

Por *apoyo percibido por la organización* nos referimos al apoyo que recibes tú y tu equipo por parte de la empresa con la finalidad de cumplir con objetivos organizacionales

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
Mi organización me provee de retroalimentación sobre mi desempeño laboral	1	2	3	4	5	6
Mi organización me provee apoyo para cualquier problema relacionado con mi equipo de trabajo	1	2	3	4	5	6
Mi organización me provee de apoyo para cualquier tipo de problema	1	2	3	4	5	6

XIV. Información socio-demográfica:

Sexo: Femenino Masculino

Edad: 25 o menos entre 26 y 35 entre 36 y 45 entre 46 y 55
 más de 55

País de origen: _____

Nacionalidad: _____

Nivel educativo: Carrera profesional Maestría Doctorado otro

¡Gracias!