



**MODELO DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO DE GRUPOS INTERCULTURALES EN  
CONTEXTOS DE TRABAJO HÍBRIDO EN MULTINACIONALES DEL SECTOR  
TECNOLÓGICO CON PRESENCIA EN COLOMBIA**

**OLGA MARÍA GUALTEROS HERNÁNDEZ**

**SANDRA MARCELA LEONE POLO**

**SOFIA ALEJANDRA ZAMBRANO ARANGO**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTA, D.C, COLOMBIA**

**26/08/2024**

**MODELO DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO DE GRUPOS INTERCULTURALES EN  
CONTEXTOS DE TRABAJO HÍBRIDO EN MULTINACIONALES DEL SECTOR  
TECNOLÓGICO CON PRESENCIA EN COLOMBIA**

**OLGA MARÍA GUALTEROS HERNÁNDEZ**

**SANDRA MARCELA LEONE POLO**

**SOFIA ALEJANDRA ZAMBRANO ARANGO**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Negocios Internacionales**

Director:

**EDWIN AUGUSTO LOZADA FRANDO**

Modalidad:

**Monografía**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ, D.C, COLOMBIA**

**19/09/2024**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 19/09/2024

Dedicatoria:

A nuestros padres, hijos, parejas y  
familiares por tener la paciencia y el amor  
para ayudarnos a transitar esta etapa y  
verla hoy culminada con éxito.

Frase:

“La educación no es una preparación para  
la vida. La educación es la vida misma”.

John Dewey.

## **Agradecimientos**

Quisiéramos expresar un sincero agradecimiento a la Universidad EAN por permitirnos enriquecer nuestra formación en entornos académicos de alto nivel; gracias infinitas a nuestro director de tesis Edwin Augusto Lozada Franco, cuya guía, experticia, compromiso y compañía contribuyeron ampliamente a la consecución de este importante objetivo en nuestras vidas. De igual manera, reconocemos la participación de todas aquellas personas que aportaron de alguna forma al desarrollo de la presente tesis, a profesores, a nuestras compañeras, a los expertos que nos ayudaron a validar el instrumento de recolección de información y, por último, a los líderes que formaron parte del proceso de entrevistas: gracias por su valioso tiempo y colaboración.

## Resumen

Desde hace algunos años se ha estudiado la influencia de los elementos culturales en las organizaciones, sin embargo, con el surgimiento de transformaciones sociales en las que la tecnología tiene una función trascendental, se han desarrollado nuevas formas de trabajo. La presente investigación intenta dar respuesta al interrogante ¿Cómo incide la interculturalidad de los grupos de trabajo, en contextos híbridos, sobre el liderazgo en compañías multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia? A partir de los hallazgos obtenidos, se pretende construir un modelo, con un fuerte componente de sustento conceptual, que sirva como herramienta para gestionar grupos de trabajo culturalmente diversos en entornos de hibridación, a través de la identificación de elementos claves de la cultura y el trabajo híbrido y, a su vez, de los respectivos desafíos que surgen en dichos contextos. Con base en lo anterior, este modelo propone un marco de trabajo que permita a los líderes reconocer y atender esos elementos diferenciales que posibiliten la creación de mejores ambientes de trabajo y el alcance de los resultados esperados por la empresa.

El estudio se llevará a cabo por medio de un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental transversal y de tipo exploratorio.

**Palabras clave:** interculturalidad; liderazgo; gestión; trabajo híbrido; empresas multinacionales.

### **Abstract**

For a few years now, the influence of cultural elements has been at the core of research; nevertheless, the emergence of social transformations in which technology has a critical role have produced brand new ways of working. This research intends to answer the question: How does the interculturality of teams, within hybrid contexts, impact leadership in multinational companies in the technological industry with a presence in Colombia? From the aforementioned research findings, a model to serve as a tool to manage culturally diverse teams in hybrid work environments will be built, based on a strong conceptual foundation; the identification of key cultural and hybrid-work factors, alongside the consequent challenges emerging in these contexts. Based on this, this model presents a framework to raise leaders' awareness and help them address those differential elements that drive better work environments and the attainment of expected business outcomes.

This research will be carried out using a qualitative approach, with a cross-sectional non-experimental design of the exploratory type.

**Keywords:** interculturality; leadership; management; hybrid work; multinational companies.

## Contenido

1.	Introducción.....	13
1.1.	<i>Antecedentes</i> .....	14
1.2.	<i>Descripción del problema</i> .....	18
1.3.	<i>Pregunta de investigación</i> .....	18
2.	Objetivos .....	19
2.1.	<i>Objetivo general</i> .....	19
2.2.	<i>Objetivos específicos</i> .....	19
3.	Justificación.....	20
3.1.	<i>Viabilidad del proyecto</i> .....	21
4.	Marco Teórico .....	23
4.1.	<i>Liderazgo</i> .....	25
4.1.1.	Liderazgo organizacional.....	25
4.1.2.	Teorías del liderazgo .....	26
4.1.3.	Estilos de liderazgo.....	28
4.1.4.	Liderazgo en el contexto global y virtual .....	29
4.2.	<i>Interculturalidad en contextos organizacionales</i> .....	31
4.2.1.	Cultura.....	31
4.2.2.	Multiculturalidad.....	31
4.2.3.	Interculturalidad .....	32

4.2.4	Sensibilidad Intercultural.....	33
4.2.5	Comunicación intercultural.....	34
4.2.6	Competencia intercultural .....	34
4.2.7	Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural .....	35
4.2.8	Modelo de competencias Interculturales transversales (CIT).....	37
4.3.	<i>Hibridación en contextos organizacionales</i> .....	41
4.3.1	Trabajo híbrido y teletrabajo .....	41
4.3.2	Futuro del trabajo o “Future-of-Work” .....	42
4.3.3	Modelos de Hibridación y su Gestión.....	43
4.3.4	Gestión eficiente de equipos remotos o virtuales.....	45
4.3.5	Gestión de equipos de trabajo que pasan del contexto presencial al remoto	45
4.3.6	Comportamientos que influyen el desempeño de los colaboradores en contexto híbrido.....	46
4.3.7	Incidencia de las TIC en la hibridación.....	47
5.	Hipótesis .....	49
6.	Variables .....	50
6.1.	<i>Definición conceptual y operacional</i> .....	50
7.	Metodología de investigación .....	52
7.1.	<i>Tipo de investigación</i> .....	52
7.2.	<i>Población</i> .....	54
7.3.	<i>Muestra</i> .....	54

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en Contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.	10
7.4. <i>Diseño de instrumento de recolección de la información</i> .....	55
7.5. <i>Validación del instrumento de recolección de información</i> .....	57
8. Trabajo de Campo.....	59
8.1. <i>Procesamiento de los datos</i> .....	59
8.2. <i>Análisis de resultados</i> .....	69
8.3. <i>Propuesta de solución a la problemática</i> .....	72
9. Discusión .....	81
10. Conclusiones y Trabajo Futuro.....	87
10.1. <i>Conclusiones</i> .....	87
10.2. <i>Trabajo futuro</i> .....	90
11. Referencias .....	92
12. Anexos.....	98

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

### Lista de Tablas

Tabla 1. Criterios de Factibilidad del Proyecto .....	21
Tabla 2. Variables preliminares.....	50
Tabla 3. Ficha de muestreo .....	55

### Lista de Figuras

Figura 1. Entrevista líderes .....	56
Figura 2. ¿Cuál es su nivel de competencia en el idioma más usado para la interacción laboral en el grupo de trabajo? .....	60
Figura 3. ¿Considera usted que alguno de estos elementos representa algún conflicto entre los integrantes de su grupo de trabajo? .....	60
Figura 4. ¿Bajo qué modalidad de trabajo desempeña sus labores? .....	61
Figura 5. Según su experiencia de trabajo bajo las modalidades remota e híbrida, ¿ha tenido alguna de las siguientes dificultades relacionadas con la tecnología? .....	61
Figura 6. ¿Usted se identifica con algún estilo de liderazgo? Si su respuesta es afirmativa, por favor indique con cuál o cuáles. ....	62
Figura 7. ¿Qué competencias considera son importantes para la gestión de grupos de trabajo interculturales en ambientes híbridos? .....	62
Figura 8. ¿Qué elementos de la cultura le han representado un desafío o reto a la hora de liderar y relacionarse con grupos interculturales en ambientes híbridos? .....	63
Figura 9. Si ha tenido la oportunidad de trabajar bajo diferentes modalidades, ¿qué modalidad le representa un mayor grado de complejidad para liderar equipos?.....	64
Figura 10. ¿Cómo cree que el trabajo híbrido influye en el rendimiento de los colaboradores?.....	64

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Figura 11. Desde su experiencia, ¿considera que el trabajo híbrido dificulta construir lazos de amistad y de interacción por fuera de los espacios de trabajo? .....	65
Figura 12. Word cloud.....	66
Figura 13. Dificultades e incidencia de la cultura .....	66
Figura 14. Desventajas del relacionamiento híbrido.....	67
Figura 15. Dificultades, estrategias utilizadas y elementos sugeridos .....	68
Figura 16. Retos del trabajo en equipo en entornos híbridos .....	68
Figura 17. Modelo CHC+R.....	75
Figura 18. Guía o ruta a seguir para la puesta en marcha del modelo .....	78

#### **Lista de Anexos**

Anexos A. Formato Validación V de Aiken.....	98
Anexos B. Propuesta modelo CHC+R .....	102

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## 1. Introducción

A lo largo de la historia se han observado diversos cambios que han surgido en las organizaciones en torno al relacionamiento entre individuos y, a su vez, a la manifestación de nuevas modalidades de trabajo que inciden de manera importante en el rendimiento y la obtención de resultados esperados en las organizaciones.

En el campo de la investigación de emprendimiento y gerencia, se considera que dichos ecosistemas donde intervienen características referentes a la interculturalidad e hibridación deben ser estudiados con mayor detalle, teniendo en cuenta que al ser un fenómeno reciente es relevante tomar en consideración la observación o el establecimiento de diálogos con grupos que cumplan con las particularidades mencionadas anteriormente y, asimismo, la intervención de aquellos líderes que los gestionan, con el propósito de obtener la información requerida para el presente estudio, el cual aporta de manera significativa a la línea de investigación que guarda relación con la globalización.

Un sector que resulta fuertemente influenciado por la interculturalidad y el trabajo híbrido es el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación; en este convergen no solo un sinnúmero de personas que por las actividades que desarrollan pueden estar en diferentes latitudes sino también una cantidad exuberante de idiomas, costumbres e ideas y pensamientos afectando de manera importante las competencias de los líderes en la gestión de grupos con estas características, por lo cual y, en aras de poder aportar de manera significativa a los interesados, se pretende identificar los factores y desafíos que tienen relevancia en el liderazgo de grupos interculturales

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.  
desarrollando un modelo guía que fortalezca las competencias de los líderes en el sector tecnológico y una ruta de aplicación sugerida para su ejecución.

### **1.1. Antecedentes**

La globalización es un fenómeno que ha generado todo tipo de cambios y dinámicas en las diferentes esferas de la sociedad; a partir de ello y teniendo en cuenta la revolución tecnológica se ha promovido el surgimiento de nuevas realidades en ambientes de trabajo en los que se evidencia la convergencia de individuos con características culturales diversas que en ocasiones dificulta la gestión de equipos interculturales.

Esta modalidad de trabajo híbrido presenta desafíos no solo para las organizaciones en general sino también para aquellos líderes que dirigen grupos de trabajo bajo las condiciones planteadas en el presente estudio. Aunque es probable que en el futuro surjan nuevos retos, a continuación, se enuncian solo aquellos que tienen mayor incidencia en la actualidad: desconexión de la cultura organizacional; falta de interacción humana entre compañeros; sensación de aislamiento en algunos empleados; dificultad para establecer un equilibrio entre el manejo del tiempo personal y el cumplimiento de la jornada laboral; limitaciones para la comunicación efectiva; deficiencia en la supervisión del trabajo del equipo híbrido; gestión restringida para el desarrollo de planes de carrera para los empleados en modalidad remota; falencias en el cumplimiento de estándares de aprovisionamiento de mobiliario y herramientas tecnológicas necesarias para la ejecución de la labor, la gobernanza y la seguridad de la información, el cumplimiento de normas vigentes de seguridad y bienestar en el trabajo; y diferentes niveles de competencia tecnológica de los colaboradores en un entorno moderado por nuevas tecnologías.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Sobre la base de lo anterior, se presenta una síntesis de aquellas investigaciones que guardan una relación importante con el problema planteado.

En primer lugar, O'Mara & Richter (2011) en su publicación *Global Diversity and Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World*, llevaron a cabo junto con 79 expertos panelistas una nueva versión de una herramienta que permite identificar el valor de la diversidad y la inclusión en las organizaciones, a través de unos estándares que facilitan la comparación del estado actual de la entidad y el estado deseado. De esta manera, el modelo facilita el establecimiento de estrategias orientadas al respeto y a la dirección de la inclusión y la diversidad en ambientes de trabajo, teniendo en cuenta variables de cada organización y del país en el que operan, tales como el tamaño, el sector y muchos otros elementos relevantes para la empresa.

Por otra parte, Forrester & Vigier (2017) a través de su trabajo final denominado "Diversidad e inclusión en la cultura organizacional", en la Universidad Católica de Argentina, realizan un debate sobre la diversidad e inclusión en ambientes laborales, planteando que esto se hace cada vez más necesario a causa de la creciente globalización. El trabajo desarrolla una argumentación de por qué es importante que las organizaciones construyan una cultura inclusiva para hacer frente a la naciente diversidad en distintos aspectos en ambientes de trabajo.

Así mismo, Calvelli & Cannavale (2019) en su libro *Internationalizing Firms*, exponen la relevancia de reconocer tanto la diversidad cultural presente en las organizaciones como el proceso de adaptación cultural en las relaciones que surgen en cualquier contexto. Así, resaltan la necesidad de los líderes de desarrollar o fortalecer su competencia intercultural, es decir, ser conscientes de que hay una heterogeneidad, que deben ser capaces de trabajar en y con grupos con diversas características culturales, de

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

manera que ello genere valor en las interacciones, el clima y la competitividad organizacional.

Adicionalmente, en el artículo “Competencias profesionales y organizacionales multiculturales: identificación e instrumentos de medida de la competencia intercultural”, Carballal-Broome & Pinillos (2020) analizan el concepto de competencia intercultural en el mundo globalizado, la necesidad de esta habilidad para facilitar el entendimiento entre personas con distintas culturas y en entornos en constante cambio, y presentan la gestión de la diversidad cultural como uno de los mayores retos del siglo XXI. Asimismo, se exponen algunos de los modelos que se utilizan para medir la competencia intercultural y analizan otras herramientas de medición frecuentemente implementadas en procesos de selección de personal.

De igual forma, Barquín (2021), en su trabajo final de grado denominado “La importancia de la diversidad cultural en el contexto empresarial: cómo una buena gestión de la diversidad puede aportar grandes beneficios a las empresas” en la universidad pontificia de Madrid, analiza y determina el término cultura con el fin de no caer en fenómenos de etnocentrismo y estereotipación, desarrolla el papel de la cultura en el marco legal y político internacional, y explica el concepto de diversidad cultural haciendo énfasis en su relevancia en las organizaciones supranacionales y empresas.

Por otro lado, en el trabajo de investigación *Hybrid Workplace: The future of work* de Iqbal et al. (2021) se define el concepto de ‘sistema híbrido’ como espacio de trabajo y se analiza su evolución, gracias al avance tecnológico. También se identifican algunas ventajas de su implementación en organizaciones multinacionales, a partir de experiencias empresariales durante el COVID-19, que lo hacen un modelo viable para el futuro, tales como: la flexibilidad, la reducción de costos en la contratación de personal

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. calificado, la posibilidad de aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados.

Luego se enumeran varias desventajas que conlleva el trabajo híbrido, tales como: la dificultad para mantener la interdependencia, el peligro de la marginalización de las personas, la disminución de la interacción entre los miembros de los equipos; así como riesgos de ciberseguridad y mayor potencial de violación de políticas de manejo de los datos.

Así mismo, en la tesis de maestría "*Managing teams in the hybrid work environment*" de Effner & Havrilják (2022) se exploran las contingencias que enfrentan tanto los líderes como sus equipos de trabajo híbrido en compañías multinacionales de consultoría. Este trabajo evalúa los tipos de liderazgo y comportamientos que están relacionados con equipos eficientes en contextos híbridos o que influyen el desempeño de sus individuos.

Por último, Mojica (2023) a través de su artículo de investigación denominado "Percepciones en torno a la interculturalidad en empresas de Bogotá Región", incluido en los Cuadernos Latinoamericanos de administración, realiza una investigación en temas de cultura, interculturalidad, desarrollo y clima organizacional con el fin de buscar el cómo influye la diversidad cultural en la gestión del personal en empresas de Bogotá Región. Permitiendo, en primera instancia, reconocer la importancia de la gestión de la diversidad cultural en el campo empresarial y el aprovechamiento de la convergencia cultural del talento humano en la formulación de estrategias organizacionales. En segunda instancia, determina que las empresas apoyan las diferentes creencias y culturas de sus empleados por su aporte a ideas nuevas y hábitos, los cuales son bien recibidos en el ambiente laboral porque ayudan a hacer más dinámico el clima laboral.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

### **1.2. Descripción del problema**

Como resultado de la apertura económica a nivel global, se intensificaron las interacciones entre individuos de diferentes países con características culturales heterogéneas, favoreciendo la interculturalidad especialmente en entornos laborales. De manera paralela, la crisis generada por la pandemia de la COVID-19, estimuló la implementación de modelos de trabajo remoto y el aprovechamiento de tecnologías existentes para posibilitar la interacción entre los equipos de trabajo, promoviendo un incremento en la contratación internacional en modalidad remota por parte de muchas compañías.

Lo anterior, ha tenido un impacto significativo sobre las competencias de liderazgo necesarias para la gestión eficiente de equipos interculturales, es decir, grupos de trabajo donde convergen individuos con culturas diversas, que funcionan e interactúan en contextos de trabajo híbridos —trabajo en y por fuera de la oficina— que enfrentan nuevos retos para su adaptación y comunicación, afectando negativamente sus niveles de eficiencia y, por ende, el cumplimiento pleno de los objetivos organizacionales de las multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

### **1.3. Pregunta de investigación**

Teniendo en cuenta esto, se hace preciso el desarrollo del presente trabajo el cual busca dar respuesta a la pregunta problema: ¿Cómo incide la interculturalidad de los grupos de trabajo, en contextos híbridos, en el liderazgo en compañías multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia?

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Desarrollar un modelo guía que proporcione a los líderes de grupos de trabajo interculturales en contextos híbridos, elementos claves para la gestión del liderazgo en las compañías multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Determinar las variables que inciden en la gestión de equipos de trabajo con diversidad cultural en empresas multinacionales del sector tecnológico en Colombia.
- Identificar los desafíos a los que se enfrentan los líderes en las empresas multinacionales del sector tecnológico en la gestión de grupos de trabajo.
- Definir con base en el proceso de diagnóstico los pasos e instrumentos que conformarán el modelo a proponer.
- Proponer una ruta de puesta en marcha del modelo formulado, para fortalecer las capacidades de los líderes de empresas multinacionales.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

### **3. Justificación**

Conectando con la filosofía institucional de la Universidad EAN este trabajo de investigación está adscrito al grupo de investigación Entorno económico de las organizaciones, dentro de la línea Globalización, el cual forma parte del campo de Emprendimiento y gerencia.

Se considera que la presente investigación es pertinente porque puede aportar ampliamente a la literatura existente sobre la interculturalidad en las organizaciones y su impacto en las interacciones de las personas y el trabajo en equipo. Además, busca generar una mayor comprensión de las diferentes dinámicas que afectan el liderazgo de estos grupos interculturales que en la actualidad convergen en entornos de trabajo híbrido y, a partir de estos descubrimientos, desarrollar un instrumento de gestión que complemente y robustezca las competencias de los líderes de empresas multinacionales con presencia en Colombia.

Asimismo, este proyecto guarda una relación importante con la maestría de Negocios Internacionales ya que contribuye significativamente a la ciencia administrativa, mediante la exploración y el análisis de un fenómeno presente en las organizaciones. Por lo tanto, busca generar hallazgos que favorezcan a los líderes que participan en ambientes de trabajo con las características definidas anteriormente, de manera que puedan, en el mediano plazo, coadyuvar en la construcción de una mejor cultura de trabajo.

Se considera que un modelo que facilite la gestión eficiente de grupos de trabajo interculturales en este contexto aporta, no solo al buen desempeño y calidad de vida de los líderes y de sus colaboradores, quienes de primera mano necesitan solucionar problemas de colaboración, comunicación y alcance de objetivos, sino también al

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. desarrollo económico del país y a la promoción de mejores prácticas de gestión en las organizaciones.

Finalmente, aunque aún no se pueda predecir de manera exacta el alcance que el trabajo híbrido tendrá en Colombia, la investigación nos muestra que este fenómeno seguirá creciendo ya que, según el último informe de la serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021: Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe, “será necesario que los países y las sociedades estén preparados para asumir que esta modalidad llegó para quedarse” dado que, para el segundo trimestre del 2020 alrededor de 23 millones de personas teletrabajaron, lo cual representa el 30% de los trabajadores formales en la región, comparado con 3% antes de la pandemia de la COVID-19 (Maurizio, 2021). Por lo tanto, esta investigación también busca contribuir con herramientas y estrategias que ayuden a los líderes a enfrentar los cambios que han surgido en los entornos de trabajo a raíz de la Globalización y el avance tecnológico.

### **3.1. Viabilidad del proyecto**

A continuación, se observa la tabla 1, la cual contiene algunos criterios de factibilidad del proyecto. Dicha tabla permite analizar el grado de disponibilidad de los recursos que se requieren para la aplicación de un proyecto y el cumplimiento de los propósitos en él establecidos.

***Tabla 1***

*Criterios de Factibilidad del Proyecto*

Criterio	Factibilidad (Siendo 1 menor y 5 mayor)
----------	--

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Acceso a la información	4
Apoyo e interés de colaboradores o aliados	4
Disponibilidad de recursos requeridos	4
Probabilidad de avance en el tiempo establecido	4
Probabilidad de continuidad o implementación de la propuesta de investigación	4
Promedio	4.0

**Nota.** Elaboración propia.

Con base en los criterios enunciados en la tabla anterior y teniendo en cuenta factores operativos, funcionales, el cronograma y tiempo de ejecución, además de la población y la muestra del presente trabajo de investigación, se estima que la realización del proyecto es viable, pues muestra la conveniencia y factibilidad en relación con el acceso a información de interés. Por otra parte, se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto lo que permite la gestión adecuada de las etapas que conforman la investigación y facilita la obtención, organización y el análisis de los elementos que intervienen en la misma. En el supuesto de que se dificulte un poco la obtención de información por parte de algunas organizaciones, se tienen algunas alternativas que permiten seguir en la misma línea de acción, lo que da la oportunidad de mantener las condiciones y características de la investigación inicial.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

#### **4. Marco Teórico**

A raíz del surgimiento de nuevas modalidades de trabajo en el mundo, desafíos emergentes que la economía global digital presenta a la hora de generar ventajas competitivas y el incremento de la diversidad en las empresas multinacionales, se considera pertinente realizar una aproximación a aquellos modelos existentes, perspectivas y fuentes fidedignas que guardan una relación importante con el presente proyecto, lo que permite la construcción de una fundamentación sólida de los distintos ejes o variables que conforman el problema de la investigación. Por consiguiente, se cree necesario el estudio de la importancia de la cultura y los intercambios culturales que propician la construcción de ambientes de trabajo que pueden ser adecuados o no para el desarrollo y la proactividad de los colaboradores según la gestión que se realice de los mismos. En entornos de organizaciones multinacionales donde se trabaja por alcanzar objetivos comunes de crecimiento y rentabilidad interactuando bajo la idea de que existen diferencias de características e ideas, cobra importancia el entendimiento de la interculturalidad y cómo esta se manifiesta por medio de la interacción, generando el intercambio de conocimientos que tienen influencia directa en la alta productividad y en la motivación de los colaboradores.

Siguiendo con la línea de trabajo desarrollado, se hace pertinente la mención de la relación y diferencia que guardan la diversidad cultural y la interculturalidad, entendiendo como diversidad cultural la variedad de culturas que pueden converger en una sociedad o para el caso en mención una multinacional; y por interculturalidad, a la interacción entre estas diferentes culturas.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Si bien la interculturalidad se convirtió en un fenómeno de interés para el desarrollo empresarial, la gestión de los negocios internacionales y el liderazgo a partir de los desafíos de la Globalización en los 80, no abordaremos esta última como uno de los temas principales de estudio, sino como un elemento catalizador de cambios en el comercio internacional y la geopolítica que, influenciado por las nuevas tecnologías de la información y la transformación digital, propicia nuevas formas de trabajo en equipo.

En efecto, 'globalización' es un término interpretado por la academia y la industria de muchas maneras. En su análisis del concepto, Opuene Davies & Aleruchi Egbuchu (2019) recogen las múltiples acepciones de los autores más reconocidos en el tema y analizan su impacto económico, político, social, cultural y tecnológico en el mundo. Así mismo, sugieren que, para entender la globalización, las personas de todas las naciones deberían comprender cómo funciona e impacta sus vidas ya que se refiere tanto a un grupo de fenómenos interconectados que transforman la política global como a un proceso, política, predicamento y producto de vastas fuerzas internacionales invisibles. Un fenómeno complejo y cambiante.

A partir de dicho fenómeno y de la dinamización económica, desde los 60 se habla de la existencia de 'empresas multinacionales' (EMN).

Como lo define Caves (1996) en su libro *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, la empresa multinacional es aquella que "controla y administra establecimientos de producción -plantas- ubicadas en al menos dos países, es simplemente una subespecie de empresa multiplanta". De hecho, hay diversos autores con definiciones de empresa multinacional ligadas por una parte a características relacionadas con la propiedad, algunas al porcentaje de ingresos, como The Law Dictionary (2019), que precisa que "la empresa multinacional es aquella entidad que es gestionada desde un país de origen y cuyas operaciones son llevadas a cabo en diferentes países y que

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

además obtiene el 25% de sus ingresos de operaciones en el extranjero”. Otros lo delimitan a la estructura de la organización, a su naturaleza, entre otros (Kappler, 2022).

Este trabajo de investigación, aunque reconoce la globalización como escenario de fondo sobre el cual ocurren y se interrelacionan los fenómenos objeto de estudio, se enfoca solamente en estos últimos. Por lo tanto, el Marco Teórico propuesto tiene al liderazgo, la interculturalidad y la hibridación como ejes temáticos fundamentales, con el objetivo de proponer un modelo de liderazgo de grupos interculturales en contexto híbrido que pueda responder a los desafíos que identificamos en la actualidad.

#### **4.1. Liderazgo**

##### **4.1.1. Liderazgo organizacional**

El liderazgo dentro de las organizaciones es un elemento que ha sido estudiado con mayor importancia en los últimos años, especialmente teniendo en cuenta la influencia que este puede tener en los equipos de trabajo y posteriormente en el nivel de motivación y cooperación de los colaboradores sea esto a nivel individual y/o grupal. Partiendo de ello, se encuentran definiciones de liderazgo como la expuesta por Martínez (2012), quien afirma que “el liderazgo se entiende como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta”, o la de Chiavenato (2009) en la que sostiene que “el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento”. De esta manera, se observa que el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo de dirigir un equipo a través de estrategias y

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. estilos que faciliten la gestión y la orientación del equipo con el fin de que este desarrolle sus actividades de manera idónea, con alto nivel de compromiso y motivación.

#### **4.1.2. Teorías del liderazgo**

Teniendo en cuenta que el liderazgo ha generado un fuerte impacto en las organizaciones por la influencia que ejerce en los individuos, en sus comportamientos, el nivel de compromiso, el desarrollo de competencias, el clima organizacional y demás elementos relevantes en las empresas, a continuación, se mencionan de manera sucinta algunas teorías que fueron cimientos para el surgimiento de teorías más recientes las cuales intentan entender el contexto actual de las organizaciones para así actuar de la manera más pertinente en la búsqueda de un mejor desempeño, crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de los equipos de trabajo y consecuentemente de la organización.

##### *- Teoría de los rasgos*

Según Griffin et al. (2020) la teoría de los rasgos expuesta por Bass (1990) parte de la premisa que el liderazgo es una habilidad innata, es decir que, los líderes poseen características o cualidades propias de sí mismos y que, por tanto, estas les permiten distinguirse de los colaboradores o seguidores. Este enfoque relacionaba los rasgos de los individuos con el nivel de efectividad o no efectividad; dentro de dichos rasgos o cualidades se contemplaban la estatura, la forma del cuerpo, el signo zodiacal, entre otros. Sin embargo, esta teoría fue muy controversial y perdió toda credibilidad dado que existían muchos líderes que no cumplían con las características establecidas en los supuestos y, aun así, su liderazgo era efectivo. A raíz de ello, Stogdill (1948) realizó un análisis comparativo entre diversas encuestas empleadas por diferentes autores con el fin de determinar si existe alguna relación entre los rasgos y el liderazgo; dentro de sus

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Conclusiones encontró que el individuo que ocupa cargos de liderazgo generalmente supera a los otros miembros en cuanto a cualidades como la inteligencia, la actividad y participación social, entre otras; sin embargo, lo que determina en gran proporción las cualidades que el líder requiere es el contexto o en su defecto la situación en la que este debe ejercer dicha responsabilidad.

- *Teoría del liderazgo situacional*

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, (1969) como se citó por Martínez (2012), fundamentan su modelo en la premisa que el estilo de liderazgo a utilizar en las organizaciones debe estar en función de la situación que toma lugar en un determinado momento, es decir, que el líder debe estar en capacidad de adaptar su estilo de liderazgo teniendo en cuenta las condiciones de su entorno.

En este modelo intervienen varios elementos, entre ellos se encuentran en primer lugar, las conductas: el comportamiento directivo y relacional o de apoyo y en segundo lugar el nivel de madurez de los colaboradores. A partir de la relación de estas variables se derivan cuatro estilos de liderazgo que intentan analizar diferentes situaciones dado el comportamiento de los individuos (desarrollo y madurez).

- *Teoría del liderazgo transformacional*

Mucho se ha hablado de liderazgo transformacional, en especial teniendo en cuenta que se distingue del liderazgo transaccional en la medida que este último está orientado hacia todas aquellas tareas o actividades que se realizan en la organización porque es el deber, el compromiso de las partes involucradas; en cuanto al liderazgo transformacional, Griffin et al. (2020), lo describen como aquel liderazgo que abre paso al cambio, y esto se lleva a cabo en la medida que las capacidades y habilidades del líder le permiten

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

entender el entorno de la organización y de esta forma establecer una visión que facilite el surgimiento de nuevas ideas encaminadas a promover un proceso de cambio necesario y a una implementación efectiva del mismo.

#### **4.1.3. Estilos de liderazgo**

A la luz de lo expuesto previamente, los estilos de liderazgo reúnen algunas características de los líderes en la medida que estos se interrelacionan con otros individuos. En su publicación “*Intercultural Work Environment and Leadership Style*”, Strazovska & Sulikova (2019) manifiestan que los líderes en la actualidad requieren de ciertas habilidades y competencias para motivar a sus equipos de trabajo teniendo en cuenta la diversidad cultural existente en las organizaciones con el propósito de explotar su potencial. Para ello, destacan la habilidad de los líderes para conectarse y comunicarse efectivamente con sus equipos, así como la inteligencia emocional y la inteligencia cultural, como elementos claves para crear un ambiente de trabajo donde haya buenas relaciones entre los líderes y colaboradores y a su vez entre los colaboradores de manera mutua.

Asimismo, se entiende que las organizaciones son organismos que están sujetos a las constantes interacciones, ideas, información y por supuesto, a la influencia de los individuos que las conforman, lo que hace que ocurran cambios de manera permanente y a su vez que converjan grupos y/o individuos con características y rasgos significativos que quizá requieren de ciertos estilos de liderazgo que sean efectivos para la gestión de dichos equipos. De esta forma, los autores plantean que “el estilo de liderazgo preferido no es siempre el mismo. Los individuos y las culturas lo determinan”. Así, los líderes deben ser lo suficientemente flexibles para poder determinar el estilo de liderazgo que se

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

adecúe a los requerimientos, situaciones y características de los equipos de trabajo con el fin de tener una influencia e impacto positivo en los mismos.

Por otro lado, Hundschell et al. (2022) en su obra denominada “*Leaders' cultural gap bridging behaviors and subordinates' work engagement in multinational teams*”, establecen una relación entre el comportamiento del líder, las percepciones de su equipo de trabajo y el nivel de conflicto existente en el entorno organizacional, permitiéndose evaluar el grado de efectividad e incidencia en el nivel de compromiso del equipo de trabajo; como resultado, se obtuvo que el comportamiento de los líderes en entornos de trabajo diversos influye en el nivel de compromiso laboral de los colaboradores, pues estos perciben esas acciones del líder encaminadas a construir un entorno de colaboración multicultural idóneo como positivas, lo que facilita la identificación de los individuos con el equipo de trabajo; ello resulta en un alto nivel de relacionamiento y compromiso y consecuentemente en un mejor desempeño.

#### **4.1.4. Liderazgo en el contexto global y virtual**

Dando continuidad al enfoque en el liderazgo, Batırlık et al. (2022), en su investigación titulada “*Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) Development in Multinational Companies*” exploran el rol del líder de equipos que se desenvuelven en entornos laborales caracterizados por la virtualidad; cada individuo de estos equipos de trabajo posee elementos que lo diferencian de los demás, por lo tanto, requieren de herramientas, estrategias y metodologías idóneas para minimizar el conflicto, tener mejor coordinación y comunicación efectiva. Así, a través de este estudio se desarrolló una escala que permite medir las características del liderazgo en equipos virtuales, específicamente en compañías multinacionales, considerando que los avances tecnológicos han propiciado el desarrollo y expansión de estas organizaciones en

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. diferentes zonas geográficas, facilitando la adaptación a los cambios del entorno en el que operan.

La herramienta de medición se creó con base en las percepciones particulares de individuos que conforman equipos de trabajo en compañías multinacionales en la región de Mármara en Turquía, así, por medio de este instrumento se pueden analizar las características que definen al líder de un equipo de trabajo remoto lo que consecuentemente puede estimular el análisis y la evaluación del tipo de liderazgo que se ejerce en los grupos en cuestión, fomentando un proceso de mejora continua que incide en el rendimiento de los equipos y por ende en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Este estudio aporta al presente trabajo de investigación en la medida que la herramienta en él expuesta comparte elementos y propiedades del trabajo remoto y del liderazgo que son significativos y que guardan una relación importante con el liderazgo en equipos de trabajo no solo interculturales sino híbridos.

Por otra parte, Mitchell & Brewer (2022) en su trabajo *“Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds”*, tienen por objetivo compartir perspectivas y observaciones claves para aquellos individuos que lideran equipos de trabajo híbrido, ello, a partir de la identificación de desafíos relacionados con la comunicación, la falta de atención, una planeación ineficiente e insuficiente, entre otros y además del reconocimiento del uso de herramientas y características del ambiente de trabajo donde se opera, teniendo en cuenta principalmente que la regularidad de los períodos de alternancia entre el trabajo presencial en la oficina y otros espacios diferentes a esta varían de manera significativa en cada organización. De este estudio, se destaca la importancia de la planeación estratégica y el análisis de las modalidades y ambientes de trabajo para poder adoptar comportamientos, normas, herramientas y estrategias que logren promover la colaboración entre estos equipos permitiéndoles de esta forma

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

cumplir con los propósitos establecidos. De manera paralela, se comparte una guía de preguntas interesantes que intentan explorar la situación y estrategias actuales de los equipos híbridos, por lo que su aplicación es útil para la recolección de información si se requiere mejorar el ambiente de trabajo y aplicar estrategias que apunten efectivamente a los problemas o deficiencias presentes en los grupos de trabajo bajo las condiciones mencionadas con anterioridad y de forma complementaria presentan estrategias orientadas a la inclusión que fortalezcan o soporten la gestión de grupos en ambientes de trabajo híbrido.

## **4.2. Interculturalidad en contextos organizacionales**

### **4.2.1. Cultura**

Tal y como es mencionado por varios autores, el término cultura hace referencia a todo aquello que surge como resultado de la herencia social, elementos tales como el lenguaje, la idiosincrasia, la religión, los valores y las costumbres, los cuales se “transmiten de generación en generación a través de la imitación, el aprendizaje y las experiencias” (Rehaag, 2006).

La Organización de las Naciones Unidas sostiene que el hacer de la cultura un elemento central de las políticas de desarrollo es uno de los únicos instrumentos que pueden garantizar que estas se centren en el ser humano, que sea inclusivo y equitativo Department of Economic and Social Affairs of the United Nations (2023).

### **4.2.2. Multiculturalidad**

Teniendo en cuenta los elementos de la cultura y la importancia de esta, se puede afirmar que no existe una cultura mejor o peor que otra, cada cultura tiene su valor y debe ser apreciada por sus elementos. Es precisamente la existencia de otras culturas la

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

que permite la identificación de diferencias y la identificación de la unicidad de una cultura. Partiendo de esto, la ley *Act for the Preservation and Enhancement of Multiculturalism in Canada*, (1998) citada por Bernabé (2012), menciona que “la multiculturalidad es entendida como la existencia de diferentes grupos culturales en un mismo territorio, que se muestran respeto, pero no promueven situaciones de intercambio”.

#### **4.2.3. Interculturalidad**

A diferencia de la multiculturalidad que hace referencia a la coexistencia de diferentes culturas, la interculturalidad se refiere al encuentro entre culturas, “la interculturalidad se manifiesta en un movimiento que traspasa fronteras, nunca se queda quieta, esquiva al control, porque está cambiando todo el tiempo la perspectiva y así observa al observador” Rehaag (2006). Por lo tanto, es pertinente afirmar como lo considera la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura que la interculturalidad es la interacción entre culturas, que todas las culturas son importantes y agregan a la construcción de la sociedad o comunidad, teniendo la “posibilidad de generar expresiones culturales compartidas” UNESCO (2024).

Según lo escrito por Molina Chávez citado por Borboa Trasviña, 2006 el término interculturalidad se menciona por primera vez en Alemania en el año de 1979, guardando relación con los programas compensatorios y convirtiéndose en la clave de un enfoque educativo. Adicionalmente sostiene que, en América latina, este concepto entro a sustituir el término “Bicultura” el cual hace referencia a personas que se identifican con más de una etnia; la convergencia de sociedades y por ende de culturas hizo necesario hablar de relaciones interculturales, en consecuencia, el concepto de interculturalidad ha ido “adquiriendo el sentido de una construcción de la comunicación que posibilita

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

conjuntamente la cohesión étnica, el fortalecimiento de la identidad cultural y el conocimiento de los valores de las otras culturas” (Borboa Trasviña, 2006).

Por otro lado, Austin Millán (2000) sostiene que al hablar de interculturalidad necesariamente nos debemos referir a “...algún tipo de contacto, interacción o comunicación entre grupos humanos de diferentes culturas pero en un contexto problemático, a nivel de la vida social” en otras palabras, al estar dos o más culturas en interacción y al tener tantos aspectos en convergencia en donde muchas veces salen a luz señales de discriminación y etnocentrismo se puede afirmar que las relaciones interculturales tienen un carácter problemático que dificulta llevar a cabo una comunicación intercultural idónea.

Molina Chávez citado por Borboa Trasviña (2006) señala que la concepción teórica de la interculturalidad tiene como objetivo base “superar la intolerancia a lo diferente”, esto quiere decir que busca mejorar el relacionamiento entre culturas, teniendo presente que existen diferencias pero que estas se pueden convertir en posibilidades de mejora.

#### **4.2.4 Sensibilidad Intercultural**

En la medida que individuos con diferentes bases culturales convergen en entornos específicos tales como las organizaciones, se hace necesario el desarrollo de capacidades que faciliten la identificación, el análisis y reconocimiento de una diversidad cultural existente, de esta forma, se cree que la sensibilidad cultural tiene un rol importante en dicho proceso, pues es descrita por Hammer et al. (2003) como “la habilidad de discriminar y experimentar diferencias culturales relevantes”. Esto es a través de la observación de las formas cómo se construye la diversidad cultural, ser capaz de interpretar de otra manera las diferencias culturales que suelen tener un grado de complejidad mayor. Así, los autores argumentan que existe una relación entre la

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

sensibilidad cultural y la competencia intercultural, en la medida que la primera permite un mayor potencial para ejercer la segunda Hammer et al. (2003).

#### **4.2.5 Comunicación intercultural**

El antropólogo norteamericano Edward T. May, en su libro *The Silence Language*, publicado en 1959 fue el primero en hacer uso del término "*Intercultural Communication*".

La comunicación intercultural "se refiere al tipo de contacto e interacción entre individuos de distintas culturas que se da por la necesidad de entablar el acto comunicativo" Borboa Trasviña (2006).

#### **4.2.6 Competencia intercultural**

Según diversos autores, el concepto de competencia intercultural está íntimamente relacionado con el desarrollo de la competencia comunicativa, sin embargo, en el presente trabajo de investigación, la comunicación se considera uno de los muchos elementos que forman parte de la cultura. Teniendo en cuenta lo anterior, la competencia intercultural según Hammer et al. (2003) "es la habilidad de pensar y actuar en formas interculturalmente apropiadas".

Por otra parte, Deardorff (2004), expone que "la competencia intercultural es la habilidad de comunicarse efectiva y apropiadamente en situaciones interculturales basado en el conocimiento y habilidades interculturales propios. De manera paralela, Deardorff (2006) en su artículo "*Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization*" a través de información recolectada encontró que la competencia intercultural tiene cuantiosos componentes por lo que atribuir unos pocos es insuficiente para su medición. De igual forma, expone la

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

relevancia de analizar factores de tipo social, situacional y de contexto histórico al

momento de evaluar la competencia intercultural.

#### **4.2.7 Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural**

El modelo de Desarrollo de la Sensibilidad Intercultural de Bennett (2017) es una teoría creada con el propósito de describir los procesos o etapas que experimentan los individuos cuando se encuentran en contextos caracterizados por una diversidad cultural. Dicho modelo se basa en el constructivismo, el cual plantea que la realidad y el conocimiento de las personas dependen directamente de la manera cómo los individuos interpretan las situaciones o la información externa (Baxter & Braihwaite Dawn, 2008). El concepto clave del modelo en cuestión es el paso de la competencia comunicativa propia hacia la competencia comunicativa entre culturas (Bennett, 2017).

Las etapas del modelo de desarrollo de sensibilidad intercultural se dividen en:

- **Negación:** la deficiencia de percibir y reconocer la existencia e importancia de diferentes culturas.
- **Defensa:** ya hay una identificación del “otro”, sin embargo, se construyen estereotipos alrededor de las diferencias existentes.
- **Minimización:** las personas asumen que hay similitudes entre culturas, es decir, que sus experiencias o ideas son compartidas por otros.
- **Aceptación:** los individuos se vuelven conscientes no solo de sí mismos sino de los otros y a su vez sienten curiosidad por otras culturas.
- **Adaptación:** empatía; inclusión de la diversidad.
- **Integración:** en este nivel hay una comunicación intercultural que posibilita la mediación.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Las tres primeras etapas son etnocéntricas y las tres últimas son “etnorrelativas”. Este modelo expone que la competencia intercultural es el resultado de la sensibilidad intercultural.

Partiendo de la importancia de la competencia intercultural en las organizaciones se destaca el trabajo desarrollado por Cano Aguirre (2020) como opción de grado titulado “Estrategias de manejo de la diversidad cultural en multinacionales del sector cosméticos durante los años 2014-2019”, en el cual mediante una investigación cualitativa se estudiaron las diferentes estrategias de manejo de la diversidad cultural en una empresa multinacional de cosméticos (Natura) con presencia en Colombia durante el periodo comprendido entre 2014 a 2019, estas estrategias guardan relación y se desprenden de teorías y principios de la Gestión humana y la Cultura organizacional.

Para esta investigación se llevó a cabo una exploración teórica y conceptual de diversos términos de la historia de la compañía y una entrevista al departamento de diversidad de la empresa en cuestión. Como tema principal este trabajo busca evidenciar las diferentes estrategias para implementar la diversidad cultural en Natura de manera efectiva y eficaz. Por medio de las estrategias identificadas se pudieron dar cuenta que no solo depende de la estrategia que se decide implementar, sino del seguimiento y la claridad de estas; se resalta la importancia de la inclusión teniendo en cuenta que el tema central es la diversidad cultural y la gran variedad que se presenta en esta empresa ya que es una multinacional con presencia en diferentes países. También resalta la importancia de mantener una unión entre la ética y la responsabilidad a la hora de fomentar el talento humano. Y por último y no menos importante se destaca la importancia de que cada una de las estrategias implementadas impacten en la cultura organizacional y en los procesos de gestión humana de la empresa.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

#### **4.2.8 Modelo de competencias Interculturales transversales (CIT)**

Este modelo es desarrollado dentro de un trabajo de tesis doctoral por Aneas (2023), como un instrumento para la detección de necesidades formativas, este modelo se describe como el conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que permiten a las personas desenvolverse de manera efectiva en contextos multiculturales a través de dos macro competencias como diagnosticar interculturalmente y afrontar los requerimientos derivados de la interculturalidad.

Ahora bien, Acosta Córdoba et al. (2022) en el trabajo que lleva por nombre “La interculturalidad y su impacto en algunas organizaciones Latinoamericanas: Un análisis de literatura”, buscan evidenciar la importancia, la diversidad y el impacto de la interculturalidad en algunas organizaciones latinoamericanas, teniendo en cuenta su ánimo de expansión apoyado en herramientas tecnológicas y recientes modelos de negocios. La importancia de este trabajo radica en conocer cuál es el impacto que ha generado la interculturalidad, la diversidad e inclusión en las organizaciones, dado que es un desafío comprender, asimilar, adaptarse y relacionarse a las diferentes culturas, idiomas, horarios y ubicación geográfica de las regiones y países, para lo cual realizaron un análisis sistémico de diversa literatura teniendo presente factores que se pueden encontrar en las organizaciones, arrojando entre otros hallazgos factores y beneficios a manera positiva; sin embargo, se encontraron aspectos en contra, los cuales se deben tratar de reducir siempre que sea posible.

Entre los hallazgos de factores y beneficios se encuentran: “Capacidad de comunicarse, personas capaces de conservar, mantener y establecer relaciones, mejor desarrollo del direccionamiento al conocimiento el cual logra empatía entre culturas” (Acosta Córdoba et al., 2022), dentro de las más relevantes. También mencionan que dentro de los efectos negativos que puede causar la interculturalidad en los ambientes

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

organizacionales están: “la generación de ansiedad, personas autoritarias, perfeccionismo, etnocentrismo, comportamientos de superioridad y egocentrismo” (Acosta Córdoba et al., 2022).

Por otra parte, se resalta la importancia del diálogo intercultural como vía para comunicarse, resguardarse, definir y amparar los derechos y libertades en diversos contextos; igualmente resaltan que la interculturalidad promueve la integración de los colaboradores y aumenta la confianza personal. Por último y teniendo en cuenta los aspectos ya mencionados, los autores afirman que las organizaciones interculturales pueden lograr entre otras cosas, “la mitigación del racismo, la aculturación y la transculturación existente en las organizaciones, en especial en sus equipos de trabajo” (Acosta Córdoba et al., 2022).

Desde la perspectiva de los negocios internacionales, resulta innegable la correlación entre la evolución de la globalización y aquella que, de manera progresiva, han sufrido las organizaciones en la conformación de sus equipos de trabajo. Incrementalmente, convergen en los equipos personas de múltiples nacionalidades y diversidad cultural, factores que permiten a las multinacionales sumar habilidades y niveles de experticia necesarios para atender la complejidad de los retos en las operaciones, la innovación y el crecimiento financiero. Ciertamente, la interculturalidad y sus efectos en el contexto empresarial han sido objeto de investigación durante décadas.

Para comprender su evolución dentro de los cambiantes paradigmas generados por la globalización, es pertinente revisar el trabajo de Adamovic (2023), quien a través de un análisis panorámico de las investigaciones más importantes sobre la interculturalidad en los negocios, desarrolladas a partir del marco de cuatro dimensiones y Taxonomía de Valores Culturales de Hofstede, compara sus postulados para brindar mayor comprensión sobre el fenómeno de la cultura en el contexto del trabajo, los negocios y la

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

sociedad en la actualidad. Esta investigación académica permite identificar tanto la influencia de la obra de Hofstede en autores posteriores y marcos de interculturalidad como la Encuesta de Valores de Schwartz, el Modelo de Diferencias Culturales de Trompenaars, el Marco de Orientaciones Culturales de Maznevski y el Marco GLOBE, así como los nuevos fenómenos culturales y dimensiones que los autores mencionados evidenciaron como factores que afectan el trabajo en equipo, el desarrollo de los negocios y el liderazgo en contextos interculturales (Adamovic, 2023).

Ya que gran parte de la obra de Hofstede sobre interculturalidad en los negocios internacionales se condujo entre los años 80 y 90, cuando la internacionalización de las organizaciones se aceleró por las nuevas posibilidades de la Globalización, resulta perentorio para el desarrollo de los líderes que tienen a su cargo personal de múltiples culturas y en los contextos de trabajo híbrido que observamos hoy, en los cuales la presencialidad ha sido reemplazada parcial o totalmente por dinámicas de trabajo a distancia mediadas por el uso de tecnologías para la comunicación y colaboración remotas, conocer las nuevas propuestas que autores posteriores han desarrollado y que consideran otros elementos de la interculturalidad tanto a nivel colectivo como individual. (Adamovic, 2023).

Los resultados de esta investigación facilitan una puesta al día de los elementos de la interculturalidad que las empresas multinacionales deben tener en cuenta para operar exitosamente a través de las fronteras y aportan un catálogo de nuevas dimensiones culturales para ampliar la comprensión de la influencia de la cultura en el trabajo y los negocios. Así mismo, provee una lista de recomendaciones a considerarse en el diseño de estrategias para el desarrollo interno de las personas y los equipos que estas conforman, la creación de sistemas de gestión humana y la implementación de

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

lineamientos para el liderazgo que hagan todo lo anterior posible frente a los desafíos que la globalización de los negocios impone en el presente.

En de este orden de ideas, Mahadevan & Steinmann (2023) realizaron un estudio de carácter exploratorio denominado “*Cultural Intelligence and COVID-induced virtual teams towards a conceptual framework for cross-cultural management*”, en el cual intentan identificar las diferencias entre el alto y bajo desempeño de los equipos culturalmente diversos y para ello creen que los equipos virtuales que surgieron como respuesta ante la amenaza del COVID-19 son útiles para el desarrollo de su investigación.

En el artículo de Ang & Van Dyne (2008), se abordan conceptos clave como la Inteligencia cultural, definida como la capacidad que tiene el individuo de desenvolverse de manera eficaz en entornos donde hay diversidad cultural, en los que dichos individuos están más expuestos a estas configuraciones a través de las interacciones entre grupos de carácter tanto virtual como presencial, con algunas diferencias en la influencia de los equipos virtuales dado que generalmente no comparten una cultura organizacional.

De manera complementaria, se exponen los componentes de la inteligencia cultural desarrollados por Ang et al. (2007) con base en las propuestas de Sternberg (1986), los cuales son la inteligencia metacognitiva, la inteligencia cognitiva, la inteligencia motivacional y la inteligencia conductual. Todos ellos, elementos que intervienen de manera importante en la forma en la que un individuo responde a un nuevo contexto culturalmente diverso, a través de diferentes procesos tales como el interés intrínseco y extrínseco y la autoeficiencia para adaptarse, la sensibilización, el análisis y planeación, el conocimiento general y específico de una cultura, el comportamiento verbal, no verbal y el acto verbal. Dichos elementos de la inteligencia cultural, que afectan las condiciones en las que los individuos trabajan, impactan de diferentes formas a los equipos de trabajo, en especial a aquellos que surgieron como respuesta a la pandemia; hacen que

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. el ambiente en el que se desenvuelven esté caracterizado, por ejemplo, por una menor comunicación verbal con respecto a los equipos que trabajan de manera presencial. De esta forma, la inteligencia cultural se considera crucial en las organizaciones para poder entender las capacidades y la forma en la que los individuos pueden adaptarse mejor a ciertas condiciones e incrementar su potencial, especialmente ante circunstancias inesperadas, lo que constituye un mayor entendimiento del contexto y que a su vez conduce a resultados positivos a través de una efectiva transformación de las dinámicas de trabajo.

### **4.3. Hibridación en contextos organizacionales**

#### **4.3.1 Trabajo híbrido y teletrabajo**

Se define como aquella modalidad que da la flexibilidad a los colaboradores de realizar sus labores entre la oficina, la casa o cualquier otro espacio geográfico. En relación con esto, Cook et al. (2020) citado por Krajčik et al. (2023) sostienen que el trabajo híbrido combina el trabajo tradicional en la oficina con el trabajo remoto usualmente realizado desde casa o “*home office*”.

Si bien el trabajo híbrido existía previo a la pandemia, su aplicación por parte de las multinacionales era marginal y limitada a las estrategias de comunicación utilizadas por ejecutivos de alto nivel que requerían desplazarse geográficamente como parte de su trabajo, expatriados y consultores. Es a partir de la pandemia de COVID-19 que esta manera de trabajar, haciendo uso de diferentes tecnologías de comunicación y aplicativos para el trabajo en equipo, se convierte en un mecanismo utilizado de manera creciente en casi todas las industrias de manera incremental. Por esta razón, la investigación sobre la hibridación y sus factores sigue siendo incipiente ya que el

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. concepto por sí mismo es novedoso desde una perspectiva estructural y funcional en las empresas en el mundo.

#### **4.3.2 Futuro del trabajo o “Future-of-Work”**

Según Gartner (2024), es un concepto que estudia y describe de manera continuada los cambios sobre cómo el trabajo se llevará a cabo en el 2030, a partir de la influencia de las nuevas tecnologías, generaciones humanas y cambios en la sociedad. El término cobró mayor relevancia a partir de su promoción por parte del Foro Económico Mundial en el 2016 World Economic Forum (2023) y su inclusión como uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas (Department of Economic and Social Affairs of the United Nations, 2023).

En primera instancia, es fundamental entender el fenómeno de la hibridación y su conexión con el Futuro del Trabajo o “Future of Work”, según fue interpretado desde el 2016 por el Foro Económico Mundial como uno de los cambios fundamentales que debía enfrentar la humanidad para poder responder a las cambiantes necesidades de la globalización, los desafíos políticos y económicos del mundo, y el desarrollo de nuevas tecnologías que estaban transformando la industria como la digitalización, la analítica avanzada de datos, la robótica, la nube computacional y la inteligencia artificial. En la última versión del reporte Future of Jobs 2023 del Foro Económico Mundial World Economic Forum (2023) se puede acceder a datos cuantitativos sobre las transformaciones que los mercados laborales experimentan en la actualidad, basados en las necesidades de la industria y la complejidad de los desafíos geopolíticos y macroeconómicos que perfilan la economía internacional. El documento presenta una fotografía en alta definición por geografías y sectores económicos de importantes

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

elementos que permiten entender el crecimiento del trabajo híbrido en el mundo desde varios frentes:

- El panorama global del trabajo.
- El impacto de la llamada “policrisis global” (combinación de efectos del cambio climático, geopolítica, guerras, crisis de las cadenas de suministro, transición energética, etc.) sobre las economías y la macroeconomía.
- Las tendencias de la globalización que afectan la demanda laboral.
- Los efectos de la digitalización y la transformación digital.
- Los puestos de trabajo y habilidades de mayor demanda o que tienden a desaparecer en diferentes industrias.
- Las posibilidades del trabajo híbrido, sus retos y oportunidades.

#### **4.3.3 Modelos de Hibridación y su Gestión**

Dentro de la literatura de investigación existente, se resalta el trabajo de Winkler et al. (2022) titulado “*Managing and Leading Hybrid Teams*”, el cual fue producto de una profunda investigación entre el Hochschule Kempten y el Institute for Digital Transformation in Work, Education and Society. Este reporte de investigación define sus elementos críticos y propone un marco para la gestión y liderazgo de equipos de trabajo híbrido. Primero, define el trabajo híbrido y lo justifica como un nuevo paradigma para establecer dinámicas de equipo y colaboración humana, en respuesta a factores que conforman el nuevo contexto económico y empresarial y que se resumen en el acrónimo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) y que conectan con otros fenómenos como la transformación digital, la globalización, el cambio social, y el incremento en la complejidad de los mercados y la velocidad en la que se presentan los cambios.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Segundo, taxonomiza las estrategias que permiten el trabajo híbrido (equipos “*Face-to-Face*”, equipos híbridos virtuales, y equipos completamente virtuales) y los elementos que permiten dichas interacciones. Tercero, identifica los retos que enfrentan los empleados y sus líderes que deben funcionar inmersos en estas modalidades de trabajo en equipo. Cuarto, propone un marco de siete áreas de intervención que necesitan los colaboradores para mejorar los resultados del trabajo que se realiza en forma híbrida, determinando áreas de desarrollo de habilidades blandas claves para el éxito como:

- La toma de decisiones
- La propensión a la experimentación
- La mentalidad de desempeño
- La autonomía
- La inteligencia emocional
- La voluntad para crecer
- Las competencias de comunicación virtual

Y así mismo, propone siete áreas de desarrollo para los líderes de estos equipos:

- El acercamiento de las distancias o “*distance-bridging*”
- La sensibilidad hacia la diversidad
- El diálogo o las habilidades de comunicación
- Las competencias digitales
- La disciplina
- La dinamización
- La delegación

Por último, sugiere herramientas digitales y estrategias de liderazgo y gestión de equipos que, usados de manera coordinada e integral, faciliten la implementación de este marco en el día a día del trabajo en equipos que funcionan en condiciones híbridas.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

#### **4.3.4 Gestión eficiente de equipos remotos o virtuales**

Tan importante como entender el concepto de la hibridación, sus retos y posibilidades, así como estrategias para enfrentarla de manera exitosa tanto por parte del líder como de los miembros de su equipo, es conocer cómo todos sus factores principales funcionan y generan efectos en las dinámicas de trabajo en las empresas multinacionales. Por esto, resulta importante conocer sobre casos reales de modelos de trabajo híbrido. En este sentido, en el volumen 50, publicación 1, del *journal Organizational Dynamics*, el artículo “*Building Resilient Virtual Teams*”, de Kirkman & Stoverink (2021), cuyo tema central es la gestión de equipos virtuales, nos permite analizar problemáticas específicas de la hibridación de equipos y las estrategias que permitieron a sus líderes darles solución.

#### **4.3.5 Gestión de equipos de trabajo que pasan del contexto presencial al remoto**

Al estar el fenómeno de la hibridación de los contextos de trabajo en plena evolución, resulta pertinente analizar cómo los roles del liderazgo se transforman en la medida que las organizaciones migran completa o parcialmente de contextos de trabajo tradicionales, definidos por la presencialidad, a contextos híbridos. A partir del análisis de los resultados observados durante la implementación del Programa Global Enterprise Experience’s Virtual Mobility, Sindambiwe & Ndahimana (2022) publicados en el libro “*International leadership. Effecting success across borders in a boundaryless world*” de Stolz & Scherrer (2022), los autores exploran los roles y comportamientos emergentes que le permiten a estos líderes pasar de un enfoque basado en el desempeño y el alcance de objetivos, a gestionar de manera eficiente equipos que han mutado a contextos de trabajo remoto para que no se dispersen al alcanzar un objetivo común o

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

terminar un proyecto específico y, por el contrario, se pueda construir una cultura de trabajo óptima, independientemente de la ubicación geográfica de sus colaboradores.

#### **4.3.6 Comportamientos que influyen el desempeño de los colaboradores en contexto híbrido**

En la investigación “*Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work*”, publicada recientemente en The official journal of the International Society for the Study of Individual Differences (ISSID), Allen et al. (2024) sintetizan los resultados de tres estudios llevados a cabo con el propósito de identificar comportamientos de colaboradores en contextos híbridos de trabajo que determinarían el éxito en su desempeño y cuyo conocimiento anticipado podría ayudar a los gerentes, empleados y organizaciones mismas a comprender mejor cómo trabajar y liderar estos equipos.

Si bien se parte de la premisa de que existen factores del contexto que pueden influenciar las dinámicas del trabajo híbrido, el estudio inicia con una revisión conceptual de diferentes comportamientos observados en contextos de trabajo remoto e identifica aquellas diferencias individuales que resultan esenciales para el éxito. Estos comportamientos son categorizados por los investigadores en dos vertientes: Relaciones de trabajo y hábitos de trabajo. A partir de éstas, los investigadores identifican nueve comportamientos conectados con el éxito del trabajo de equipos en contexto híbrido, de los cuales se mide su incidencia en los buenos resultados y se destaca finalmente la habilidad de gestionar el tiempo individual y entregar resultados oportunamente, la concentración en tareas específicas por largos periodos de tiempo sin distraerse, la adaptabilidad al cambio y la capacidad de trabajar bien sin supervisión como las más fuertes.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Los resultados de este estudio exploratorio presentan implicaciones prácticas para la gestión y mantenimiento eficiente de equipos funcionales de trabajo en contextos híbridos, que permiten a las organizaciones y sus líderes enfocar sus esfuerzos en brindar las condiciones tecnológicas que faciliten la colaboración y la comunicación entre los individuos y el desarrollo de estas habilidades y comportamientos en los planes de entrenamiento inicial y continuado.

#### **4.3.7 Incidencia de las TIC en la hibridación**

Así mismo, es de suma importancia identificar cómo la tecnología sigue impulsando la implementación global de contextos de trabajo híbrido en todas las industrias y trazando el impacto que la Inteligencia Artificial (IA), el *Machine Learning*, los Modelos de Lenguaje Extenso (LLMs) y la Inteligencia Artificial Generativa (GenAI), entre otras tecnologías disruptivas, tendrán sobre estos equipos de trabajo, cada vez más heterogéneos cultural y geográficamente, y sus líderes.

El efecto que sobre el fenómeno aquí estudiado trajo la pandemia de la COVID-19, así como la aceleración que ha vivido el desarrollo tecnológico y la innovación empresarial en los años subsiguientes, ha permitido que grandes emporios de la tecnología inviertan en el desarrollo de investigación de punta que permita, a través de la analítica de datos, predecir retos futuros y generar de manera oportuna soluciones a los cambios que cada vez son más impredecibles y rápidos. Es por esto que es valioso considerar los resultados de la iniciativa de investigación "*The New Future of Work*", desarrollada por Teevan et al. (2021) a raíz de la pandemia y de la necesidad de comprender mejor las prácticas emergentes de trabajo remoto y las maneras en que la aceleración de la transformación digital y la Inteligencia Artificial seguirán transformando cómo la gente

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

trabaja y cómo las empresas pueden ganar eficiencia y a la vez facilitar contextos de trabajo híbrido más significativos y equitativos.

Estos resultados, junto a los de otras investigaciones relacionadas, han sido condensados en el documento Microsoft “*New Future of Work Report 2023*” expuesto por Butler et al. (2023), el cual permite entender las nuevas prácticas de trabajo, propias de los contextos híbridos y el potencial transformador que la Inteligencia Artificial tendrá para solventar los desafíos que implica el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva, la gestión del cambio, la creatividad y el desempeño de los colaboradores, así como sus implicaciones sobre el liderazgo, el futuro del trabajo y la sociedad misma.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## 5. Hipótesis

Mediante el establecimiento de las hipótesis se busca dar una respuesta a la pregunta problema establecida en el trabajo de investigación. Ello por medio del estudio de las relaciones entre algunas variables que permitan entender y explicar el comportamiento de las mismas y a su vez los diferentes fenómenos que estas ocasionan bajo condiciones específicas o, si es el caso, identificar alternativas a los planteamientos construidos. Para esta investigación se proponen las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 1.* La interculturalidad en ambientes de trabajo híbrido en empresas del sector tecnológico incide de manera directa en el liderazgo.

*Hipótesis 2.* Los ambientes de trabajo híbrido en empresas del sector tecnológico inciden en la productividad de equipos de trabajo.

*Hipótesis 3.* El relacionamiento en ambientes de trabajo híbrido en empresas del sector tecnológico incide en el clima organizacional.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## 6. Variables

### 6.1. Definición conceptual y operacional

La definición de las variables permite establecer los atributos que se medirán en la investigación con la recolección de datos, los campos del conocimiento, los elementos clave de la intervención en un sector, las experiencias o realidades de casos (individuos, grupos, comunidades), las dimensiones de un modelo de aplicación, etc.

En la tabla 1 se pueden observar las principales variables a medir en la presente investigación.

**Nota:** Las siguientes variables se medirán en empresas multinacionales pertenecientes al sector tecnológico que tienen equipos de trabajo interculturales bajo contextos híbridos.

**Tabla 2**

*Variables preliminares*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
<b>Interculturalidad</b>	Esta variable busca identificar los elementos (idioma, costumbres, etc.) de la cultura que intervienen mayoritariamente en grupos de trabajo híbrido y el grado de interacción de los últimos.	Entrevistas y encuestas a líderes.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

<b>Relacionamiento</b>	Esta variable pretende conocer las características o condiciones de trabajo de las personas/grupos de trabajo que desempeñan sus labores en entornos de hibridación.	A través de encuestas a líderes que tienen a cargo equipos de trabajo en condiciones de hibridación.
<b>Liderazgo</b>	Esta variable busca conocer las metodologías usadas para llevar la gestión de grupos de trabajo híbridos en empresas multinacionales.	Mediante encuestas realizadas a líderes que trabajan o tienen a cargo grupos de trabajo interculturales en entornos híbridos.
<b>Trabajo en equipo</b>	Esta variable pretende identificar las dificultades a las que se enfrentan los líderes al gestionar grupos de trabajo interculturales en condiciones de hibridación.	A través de encuestas a líderes que gestionan grupos de trabajo en entornos de hibridación.

**Nota.** Elaboración propia.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## **7. Metodología de investigación**

### **7.1. Tipo de investigación**

#### *Enfoque y alcance de la investigación*

De acuerdo con los enfoques de investigación comúnmente utilizados y teniendo en cuenta el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo, se determinó que el enfoque de la investigación es cualitativo, puesto que a través de este se analizan datos recolectados y generan soluciones al problema planteado. Así, busca acceder a información en el mundo empresarial que nos permita conocer las percepciones de los individuos involucrados en el presente estudio, evidenciar las interacciones, emociones e ideas de grupos específicos que se conforman en entornos de trabajo interculturales e híbridos.

#### *Diseño*

El diseño de la investigación es no experimental ya que los investigadores no intervienen en los fenómenos que ocurren, sino que se hace una observación y se generan conclusiones para dar solución a un problema. Por otra parte, es transversal ya que la recolección de información se realiza en un único momento, se describen variables y se analiza la relación.

#### *Tipo de estudio*

El tipo de estudio de esta investigación se considera exploratorio; si bien existen modelos y estudios previos sobre la influencia de la interculturalidad en grupos de trabajo, hay pocas investigaciones sobre el fenómeno de la hibridación en entornos de trabajo culturalmente diversos. De esta manera, la investigación de tipo exploratorio es importante precisamente porque permite el análisis de fenómenos que son poco

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. conocidos o de los que hay información insuficiente, abriendo paso a la obtención de información que permita establecer relaciones o tendencias de variables determinadas, lo cual puede a su vez, proporcionar fundamentos para investigaciones futuras Hernández & Mendoza (2018).

#### *Técnicas de Análisis de la información*

Teniendo en cuenta el enfoque, el alcance y el tipo de la investigación se pretende en primer lugar, organizar la información recolectada, lo cual se puede realizar de forma manual o con la ayuda de un programa, no obstante, debido a que la información no es cuantiosa, no se utilizará software alguno para la ejecución de este proceso, en lugar de ello, se utilizará la herramienta Excel. Posteriormente, como ya se cuentan con las variables que se quieren estudiar y la definición de estas, se procederá a relacionarlas con las respuestas a los interrogantes en los que se considera se puede encontrar información sobre dichas variables, de esta forma, se posibilita la identificación de una idea recurrente que permite una fácil asociación de la misma con el planteamiento del problema (Hernández & Mendoza, 2018). De manera breve, el proceso consiste en seleccionar los elementos de las encuestas que mencionan una palabra o un tema específico, se agrupan y se analiza la relación entre las variables para finalmente interpretar la información, es decir, se obtienen conclusiones para la investigación.

Por otra parte, se implementarán gráficos con el fin de agrupar y visualizar de manera sencilla, clara y dinámica el porcentaje de la información (palabras, ideas, elementos) que más utilizan los encuestados, permitiendo estructurar de una mejor manera la información y la comprensión de esta. De igual forma, se pueden utilizar gráficos de barra o columnas para establecer comparaciones entre las variables identificadas en la

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

información que se espera recolectar y así hacer interpretaciones de los datos que permitan comprender la información desde distintas perspectivas.

## **7.2. Población**

Líderes de grupos de trabajo interculturales que trabajan en empresas multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia y que laboran bajo la modalidad de hibridación. A noviembre de 2023, el número de empresas multinacionales en Colombia es de 1.927. Esta cifra se toma basada en el “Informe sobre inversión extranjera directa en Colombia 2023”. El informe señala que el número de empresas multinacionales en Colombia ha aumentado un 12,5% respecto a 2021 (Agencia Nacional de Inversión de Colombia, 2023).

## **7.3. Muestra**

En el contexto de la presente investigación se estableció que la muestra, es decir, un segmento de la población objeto de estudio se determinará por medio de un muestreo no probabilístico, debido a que este es muy apropiado para indicar si existe un rasgo o característica particular en una población; cuando se llevan a cabo investigaciones cualitativas o exploratorias; cuando los investigadores cuentan con un tiempo limitado para ejecutar la investigación o tienen limitaciones presupuestales; y en casos en los que se requiere observar si un tema en particular necesita de un análisis en profundidad (Salgado, 2019). Así mismo, dentro de los tipos de muestreo no probabilísticos, se ha escogido el muestreo por conveniencia, considerando que las muestras se determinan teniendo en cuenta la facilidad, el contexto y la disponibilidad de las personas a las cuales se les aplicarán las encuestas. Para garantizar que la muestra represente a la

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. población, se tuvieron en cuenta criterios tales como que fueran líderes de grupos de trabajo interculturales en entornos híbridos de empresas multinacionales con presencia en Colombia que hacen parte de la industria tecnológica, con el objetivo de recopilar la mayor información posible sobre los desafíos a los que se enfrentan los líderes de dichos grupos en la gestión de estos. Cabe resaltar, que es de vital importancia conocer ambos puntos de vista y cómo cada actor involucrado percibe los retos de estos entornos y condiciones. En vista de lo anterior, se considera que para el desarrollo de este proyecto es pertinente emplear la encuesta a una muestra de 30 líderes de empresas con presencia en Colombia que pertenezcan a la industria tecnológica.

**Tabla 3**

*Ficha de muestreo*

<b>Ámbito:</b>	Nacional
<b>Población:</b>	Líderes de grupos de trabajo interculturales que trabajan en empresas multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia y que laboran o han laborado bajo la modalidad híbrida.
<b>Tamaño de la muestra:</b>	30 líderes
<b>Tipo de muestreo:</b>	No probabilístico por conveniencia
<b>Puntos de muestreo:</b>	Formulario en la web
<b>Instrumento de investigación:</b>	Entrevista
<b>% de error de estimación:</b>	No aplica
<b>% de nivel de estimación:</b>	No aplica
<b>Fecha de realización</b>	Mayo 24 de 2024 – Junio 25 de 2024

**Nota.** Elaboración Propia.

#### **7.4. Diseño de instrumento de recolección de la información**

Con el fin de recolectar la información necesaria, y teniendo definido que se hará por medio de una entrevista o instrumento mixto de carácter cualitativo y cuantitativo, se presenta su diseño a continuación, el cual será aplicado a la población de la muestra definida.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

**Figura 1**

*Entrevista a líderes*

	<b>Tema</b>	<b>Contestación</b>
	<b>Información General</b>	
1	¿Qué edad tiene?	Respuesta abierta
2	¿Cuál es su nacionalidad?	Casilla de verificación
3	¿Cuál es su nivel de formación académico?	Lista desplegable
4	¿Qué cargo desempeña en la organización?	Respuesta abierta
5	¿Cuántas personas tiene a su cargo en su equipo de trabajo?	Selección múltiple única respuesta
	<b>Interculturalidad</b>	
6	¿Qué idiomas son utilizados en el grupo de trabajo que usted lidera?	Casilla de verificación
7	¿Cuál es su nivel de competencia en el idioma más usado en el grupo de trabajo? Básico/ intermedio/ Fluido	Lista desplegable
8	¿Considera que el hablar diferentes idiomas dentro del grupo de trabajo dificulta la comunicación dentro del mismo? Si su respuesta es afirmativa, por favor mencione las dificultades más relevantes para usted.	Respuesta abierta
9	¿Considera que la cultura interviene o tiene incidencia a la hora de relacionarse entre grupos de trabajo? Si su respuesta es afirmativa, mencione tres elementos de incidencia.	Respuesta abierta
10	¿Considera usted que alguno de estos elementos representa algún conflicto entre los integrantes de su grupo de trabajo?	Casillas de verificación
	<b>Relacionamiento</b>	
11	¿Bajo qué modalidad de trabajo desempeña sus labores? Presencial, remota o híbrida.	Lista desplegable
12	Si su modalidad de trabajo no es presencial, ¿la organización le provee los elementos necesarios para desempeñar sus labores bajo dicha modalidad?	Lista desplegable
13	Según su experiencia de trabajo bajo las modalidades remota e híbrida, ¿ha tenido algunas de las siguientes dificultades relacionadas con la tecnología?	Casillas de verificación
14	¿Considera usted que el trabajo híbrido presenta desventajas? si su respuesta es afirmativa, mencione dichas desventajas.	Respuesta abierta
15	¿Qué herramientas/estrategias ha utilizado para promover la comunicación entre los grupos de trabajo híbridos?	Respuesta abierta
	<b>Liderazgo</b>	
16	¿Usted se identifica con estilo de liderazgo? Si su respuesta es afirmativa, por favor indique con cuál o cuáles.	Casillas de verificación

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

17	¿Considera que los líderes tienen dificultades para dirigir equipos interculturales en ambientes híbridos? Si su respuesta es afirmativa, mencione las tres dificultades más importantes.	Respuesta abierta
18	¿Qué competencias considera son importantes para la gestión de grupos de trabajo interculturales en ambientes híbridos? Mencione las tres más importantes.	Selección múltiple
19	¿Qué estrategias aplica para gestionar de manera eficiente los grupos de trabajo diversos en contextos híbridos?	Respuesta abierta
20	A partir de su experiencia, mencione algunos elementos que considera necesarios para alcanzar la gestión efectiva de un grupo de trabajo híbrido e intercultural.	Respuesta abierta
<b>Trabajo en equipo</b>		
21	¿Qué elementos de la cultura le han representado un desafío o reto a la hora de liderar y relacionarse con grupos interculturales en ambientes híbridos?	Casillas de verificación
22	Si ha tenido la oportunidad de trabajar bajo diferentes modalidades, ¿qué modalidad (híbrida, remota, presencial) le representa un mayor grado de complejidad para liderar equipos?	Selección múltiple con única respuesta
23	¿Cómo cree que el trabajo híbrido influye en el rendimiento de los colaboradores?	Casillas de verificación
24	Desde su experiencia, ¿considera que el trabajo híbrido dificulta construir lazos de amistad y de interacción por fuera de los espacios de trabajo?	Lista desplegable
25	¿Cuáles son los retos a los que usted se ha enfrentado al gestionar sus grupos de trabajo interculturales en ambientes híbridos?	Respuesta abierta

**Nota.** Elaboración propia.

### 7.5. Validación del instrumento de recolección de información

Para el proceso de validación del instrumento de recolección de información, que en el caso del presente proyecto es un instrumento mixto de carácter cualitativo y cuantitativo (una entrevista), se contó con la participación de cinco expertos, de los cuales cuatro son docentes universitarios y una es Gerente Regional LATAM de Industrias en una empresa multinacional de desarrollo de software; todos expertos con estudios posgraduales y experiencia que enriquece el proceso de la validación. A lo largo del ejercicio se estructuró un cuestionario de 25 interrogantes de carácter mixto, es decir, con preguntas

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

abiertas y cerradas. Teniendo en cuenta las preguntas para cada variable, se hizo necesario que cada experto evaluara la claridad, pertinencia y relevancia de las mismas. Así, se recopilaron los datos cualitativos y cuantitativos proporcionados por los expertos, se tabularon en una hoja de cálculo de Excel para sistematizar la información y posteriormente realizar el análisis correspondiente (consulte el anexo 1).

Como resultado del proceso de validación realizamos cambios a preguntas cuya calificación, después de la ponderación de las respuestas de los expertos, fue de menos del 80%. Posteriormente, aplicando las observaciones realizadas, se pudieron realizar cambios en algunas preguntas con el fin de evitar influir en las respuestas que puedan dar los encuestados o generar sesgos.

Solo dos de las preguntas planteadas obtuvieron un puntaje por debajo de lo establecido (80%); una en la variable de “Liderazgo” y otra en la variable “Trabajo en equipo”. En la primera variable, siguiendo las recomendaciones de los cuatro evaluadores, se agregaron los tipos de liderazgo más comunes para dar mayor claridad a los encuestados. Para el caso de la variable trabajo en equipo, se cambió la redacción de la pregunta con el fin de no influir o generar sesgo en los entrevistados.

Adicionalmente, otro de los hallazgos obtenidos a partir del ejercicio de validación es la necesidad de expresar el concepto de las variables y palabras claves para reducir la posibilidad de que los encuestados no comprendan su significado. El proceso de validación también permitió identificar la pertinencia de realizar cambios en la estructura de la entrevista (orden de las preguntas) y de obviar algunas preguntas que, aunque bien calificadas por los expertos, podrían ser redundantes o tener poco valor que agregar a la investigación.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## **8. Trabajo de Campo**

El trabajo de campo realizado para la recolección de la información tomó dos meses; este proceso inició con la aplicación del instrumento mixto de carácter cualitativo y cuantitativo (entrevista), diseñado por las investigadoras para tal fin. El mismo se aplicó a 30 personas, las cuales son líderes de grupos de trabajo interculturales en entornos híbridos que trabajan o han trabajado en empresas multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. La labor de recolección de la información requirió un tiempo significativo dado el perfil tan específico con el que deberían contar las personas y el nivel de ocupación de estas; el método usado para el envío de la entrevista digital fue vía correo electrónico, previa verificación de los perfiles de los prospectos que participarían. Dicha entrevista estuvo compuesta por un total de 25 preguntas, de las cuales las 5 primeras eran de segmentación, es decir, de carácter informativo; con estas pretendíamos conocer algunos datos personales sobre los prospectos y sobre el cargo que desempeñan. De las siguientes preguntas, 8 son de respuesta abierta y 12 de respuesta cerrada o de selección múltiple con múltiple respuesta, categorizadas en las variables previamente definidas. Como resultado de este trabajo de campo, se recolectaron datos de carácter cualitativo los cuales son el insumo de la presente investigación para el desarrollo del modelo propuesto como objetivo principal del proyecto.

### **8.1. *Procesamiento de los datos***

Como se mencionó en el apartado anterior, la aplicación del instrumento de recolección de datos arrojó información de carácter cuantitativa y cualitativa; para el procesamiento de los datos cuantitativos, se tomó la información recolectada y se construyeron gráficos permitiendo visualizar los resultados arrojados y con esto

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

interpretar la información de manera más fácil. Para el procesamiento de los datos

cualitativos, se realizó un análisis de forma manual, el cual consta de evaluar cada

pregunta agrupando las respuestas similares o que guardan relación, permitiendo esto

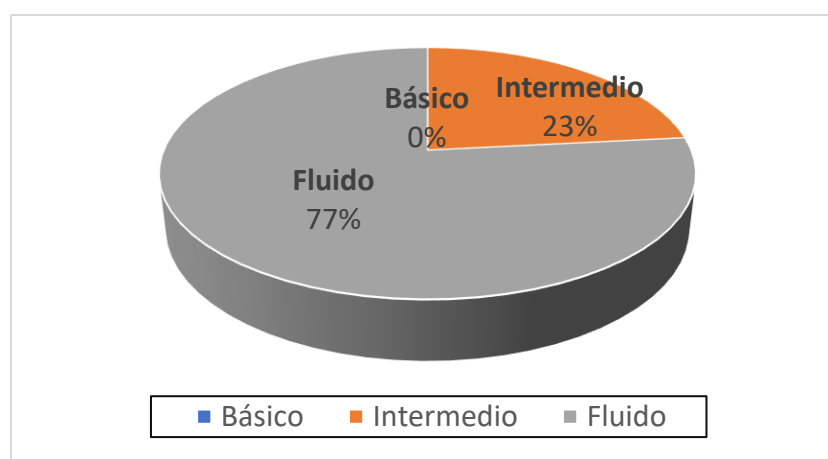
simplificar la labor de interpretación de los datos y su análisis posterior.

### *Resultados*

#### *Interculturalidad*

#### **Figura 2**

*¿Cuál es su nivel de competencia en el idioma más usado para la interacción laboral en el grupo de trabajo?*

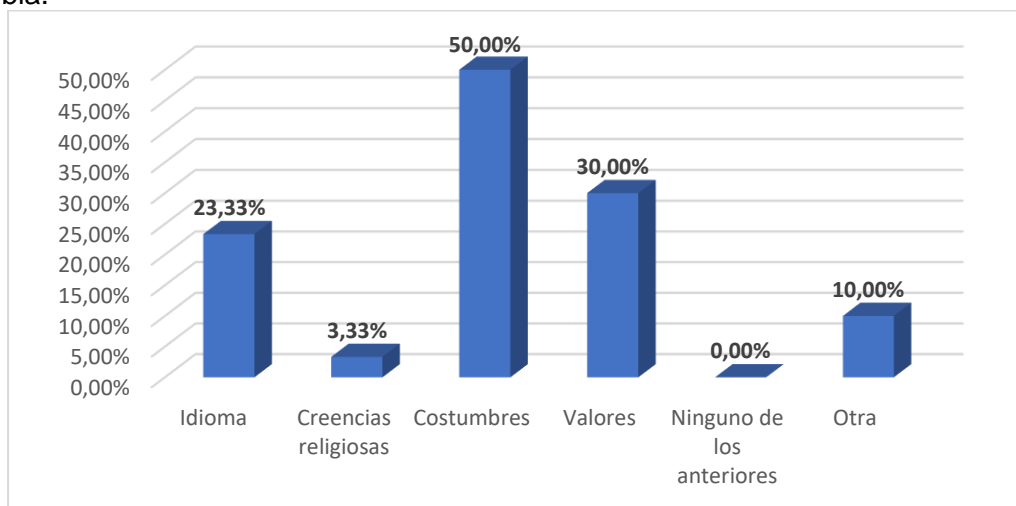


**Nota.** Elaboración propia.

#### **Figura 3**

*¿Considera usted que alguno de estos elementos representa algún conflicto entre los integrantes de su grupo de trabajo?*

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

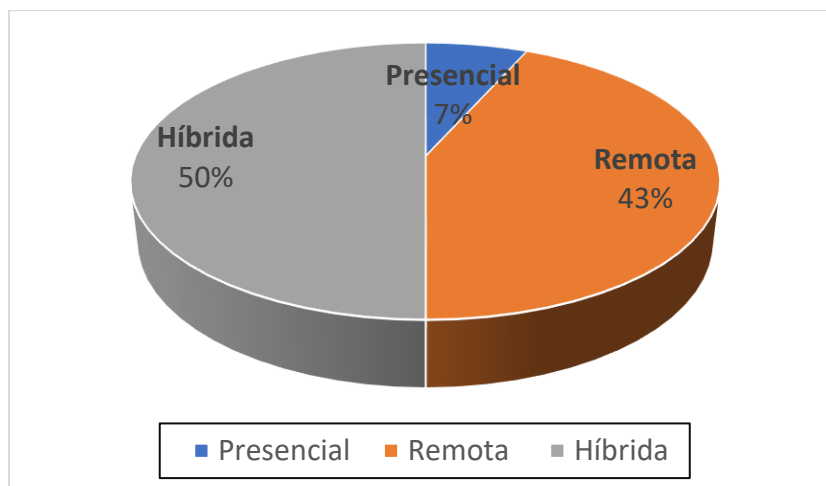


**Nota.** Elaboración propia.

*Relacionamiento*

**Figura 4**

*¿Bajo qué modalidad de trabajo desempeña sus labores?*

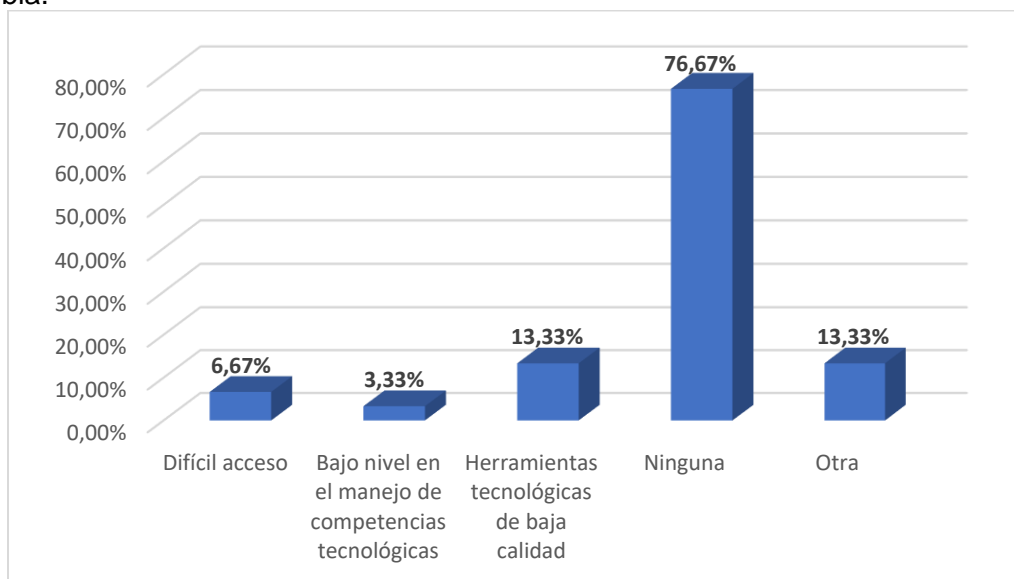


**Nota.** Elaboración propia.

**Figura 5**

*Según su experiencia de trabajo bajo las modalidades remota e híbrida, ¿ha tenido alguna de las siguientes dificultades relacionadas con la tecnología?*

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

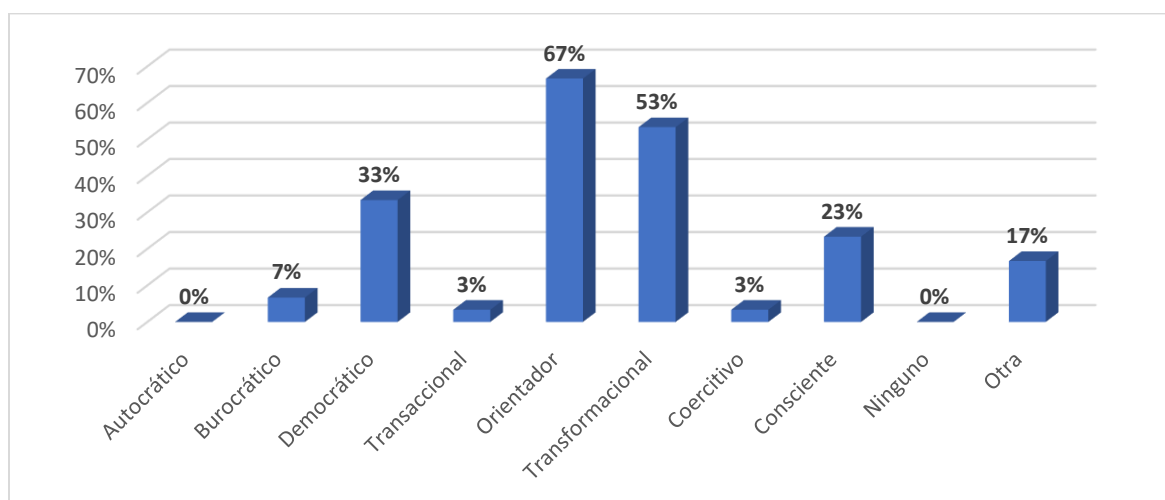


**Nota.** Elaboración propia.

*Liderazgo*

**Figura 6**

*¿Usted se identifica con algún estilo de liderazgo? Si su respuesta es afirmativa, por favor indique con cuál o cuáles.*



**Nota.** Elaboración propia.

**Figura 7**

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

*¿Qué competencias considera son importantes para la gestión de grupos de trabajo interculturales en ambientes híbridos?*

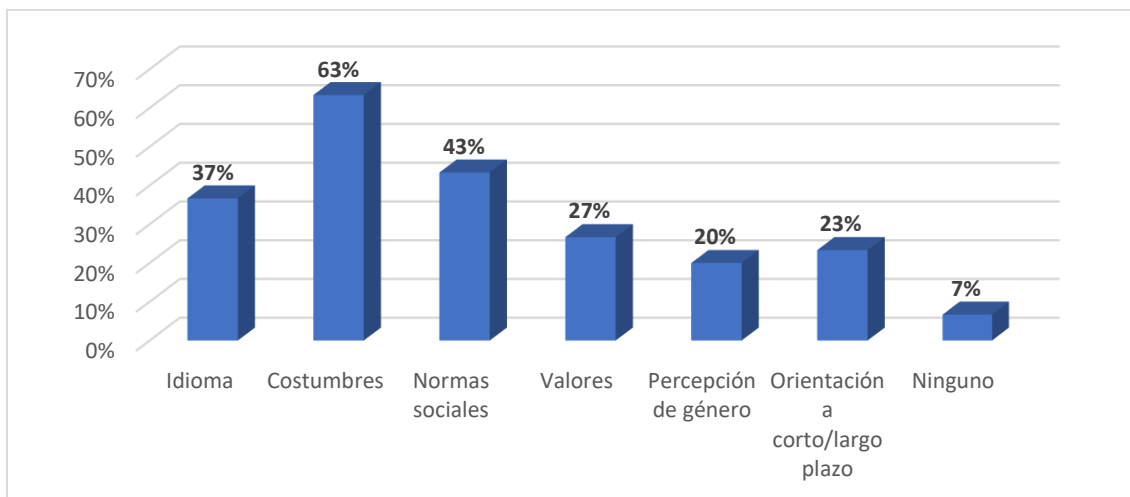


**Nota.** Elaboración propia.

*Trabajo en equipo*

**Figura 8**

*¿Qué elementos de la cultura le han representado un desafío o reto a la hora de liderar y relacionarse con grupos interculturales en ambientes híbridos?*

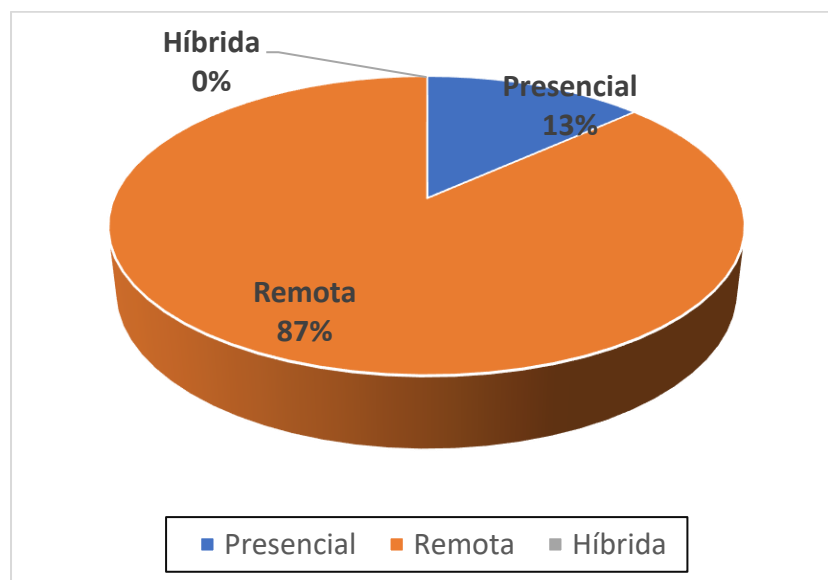


**Nota.** Elaboración propia.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

**Figura 9**

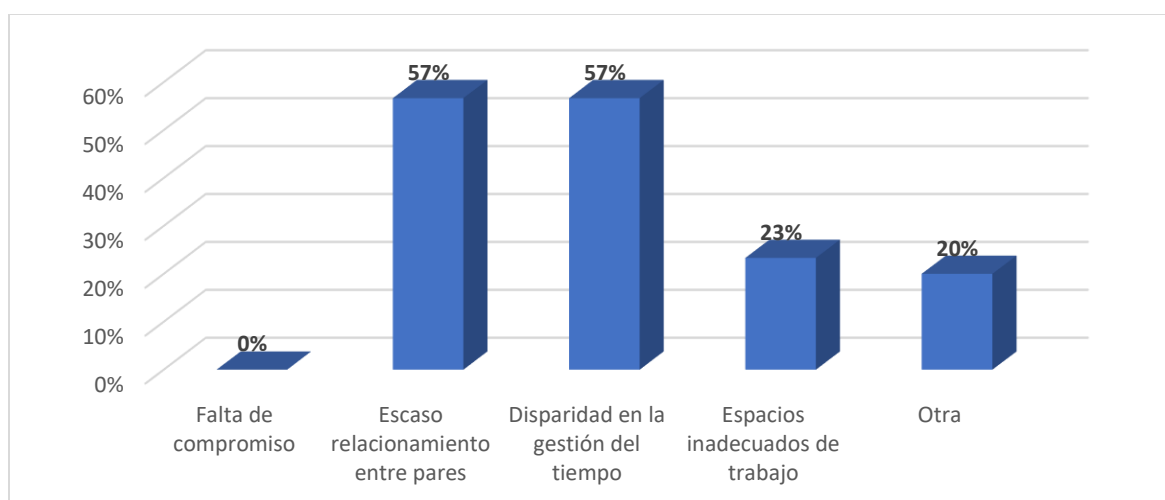
*Si ha tenido la oportunidad de trabajar bajo diferentes modalidades, ¿qué modalidad le representa un mayor grado de complejidad para liderar equipos?*



**Nota.** Elaboración propia.

**Figura 10**

*¿Cómo cree que el trabajo híbrido influye en el rendimiento de los colaboradores?*

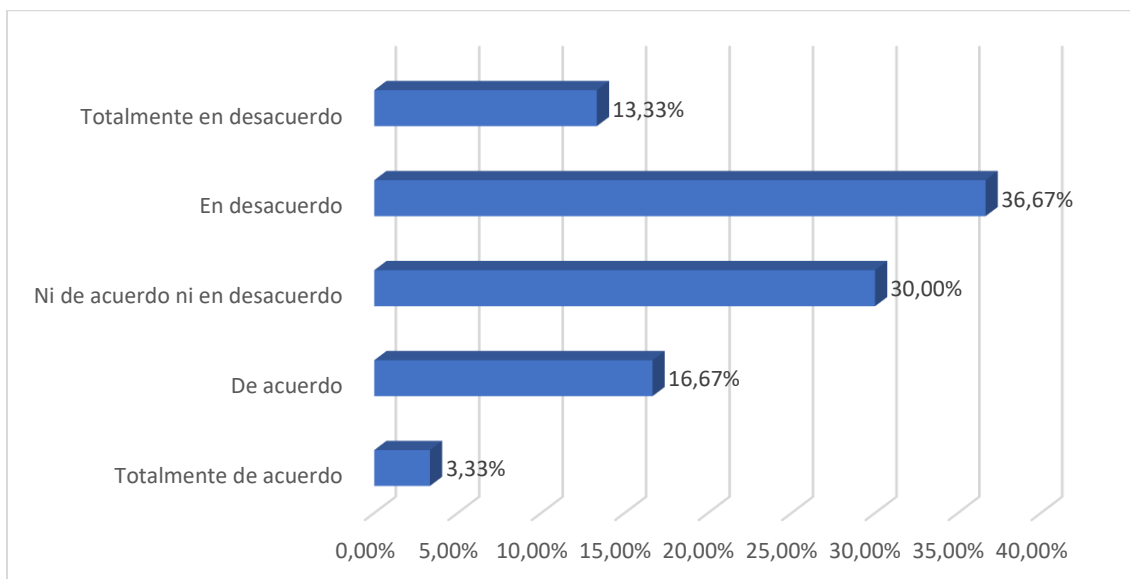


**Nota.** Elaboración propia.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

**Figura 11**

*Desde su experiencia, ¿considera que el trabajo híbrido dificulta construir lazos de amistad y de interacción por fuera de los espacios de trabajo?*



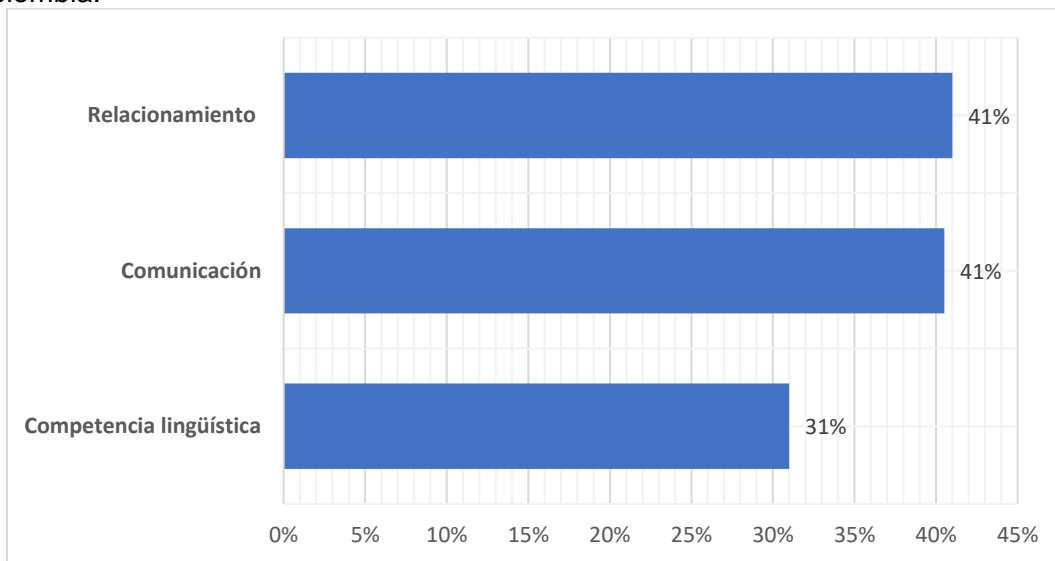
**Nota.** Elaboración propia.

### *Resultados Cualitativos*

En el desarrollo del proceso de Análisis de la información recopilada, teniendo en cuenta las preguntas de carácter cualitativo, se procedió a asignar categorías con base tanto en las variables como en los interrogantes y a partir de las respuestas se denominaron códigos que permitieran homogeneizar los datos recolectados; de esta forma, el ejercicio permitió la simplificación de la información a través del reconocimiento de pensamientos o expresiones que se presentaban de manera reiterativa. Una vez organizada la información, fue posible contabilizar los códigos con la ayuda de tablas dinámicas, lo que a su vez favoreció la identificación de elementos claves teniendo en cuenta una participación porcentual que indicara el nivel de importancia o recurrencia de



Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

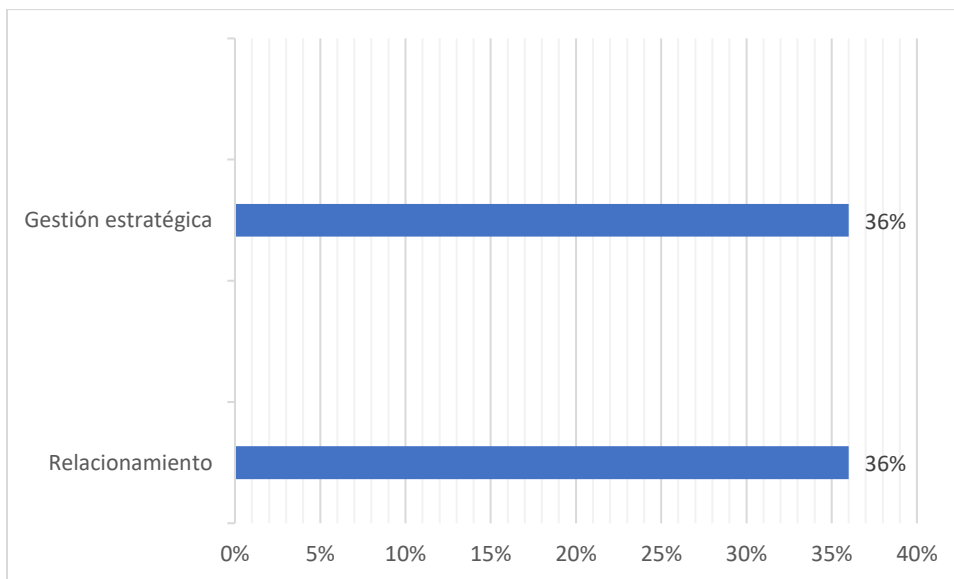


**Nota.** Elaboración propia.

*Relacionamento*

**Figura 14**

*Desventajas del relacionamiento híbrido*



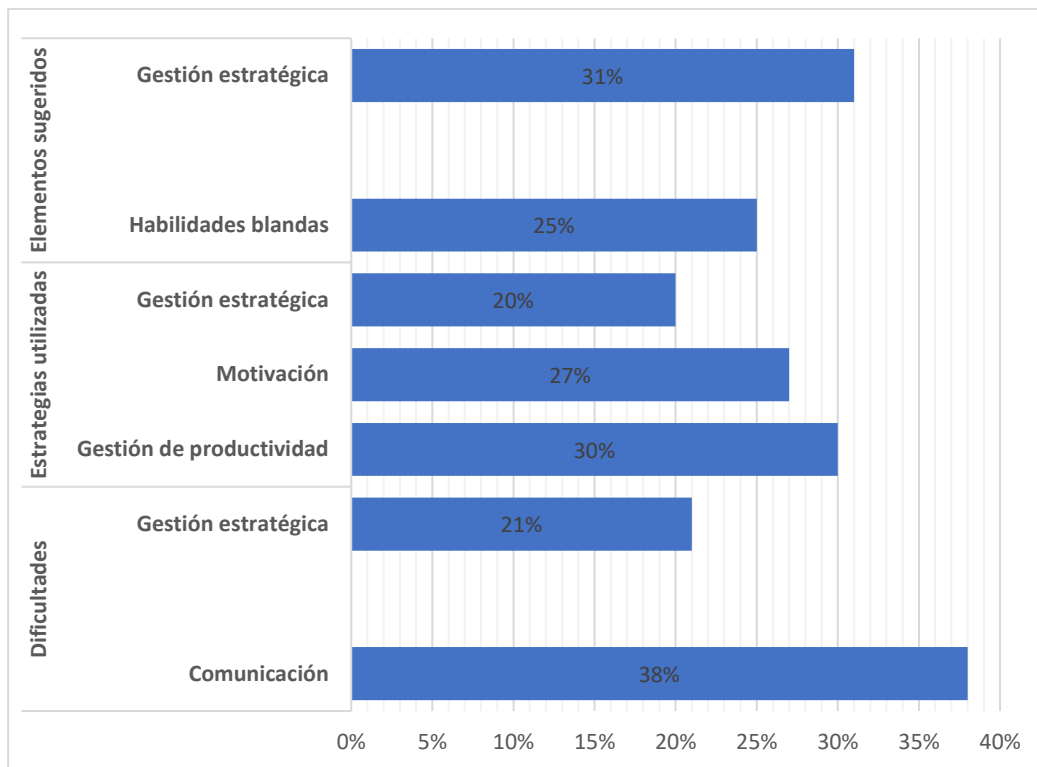
**Nota.** Elaboración propia.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

*Liderazgo*

**Figura 15**

*Dificultades, estrategias utilizadas y elementos sugeridos*



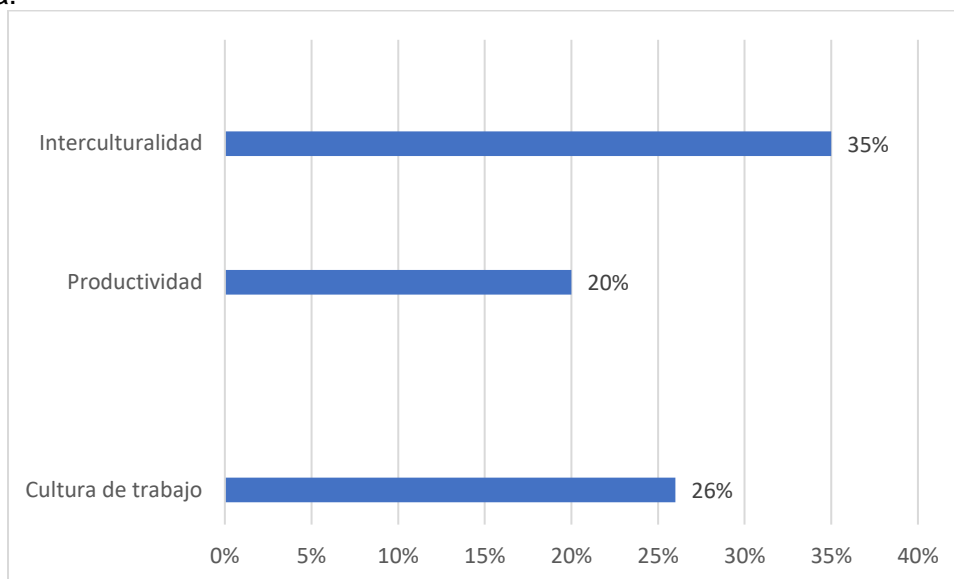
**Nota.** Elaboración propia.

*Trabajo en equipo*

**Figura 16**

*Retos del trabajo en equipo en entornos híbridos*

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.



**Nota.** Elaboración propia.

## 8.2. Análisis de resultados

En la **figura 2**, 77% de los líderes entrevistados afirman tener un nivel fluido del idioma más usado en la interacción laboral de su grupo de trabajo, el cual es el español. Así mismo, el 23% de los líderes afirman tener un nivel intermedio. Ninguno de los entrevistados afirma tener un nivel básico en el idioma más usado en la interacción laboral.

En la **figura 3**, 50% de los líderes entrevistados afirman que las costumbres son el elemento que representa más conflicto de la cultura entre los listados; siguiendo los valores con un 30%, el idioma con un 23,33%; otros elementos, como los días feriados y los regionalismos con un 10%, las creencias religiosas con un 3,33%. Todos los líderes entrevistados afirmaron que por lo menos alguno de los elementos listados representa un conflicto entre los integrantes de su grupo de trabajo.

En la **figura 4**, el 50% de los líderes entrevistados desempeñan sus labores bajo modalidad híbrida, el 43% bajo modalidad remota y el 7% bajo modalidad presencial.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

En la **figura 5**, 76,67% de los líderes entrevistados afirman que no han tenido alguna de las dificultades dadas dentro de las opciones de respuesta relacionadas con el uso de la tecnología, 13,33% dicen que han tenido dificultades debido a herramientas tecnológicas de baja calidad; el 13,33% afirman que han tenido otro tipo de dificultades dentro de las cuales se encuentran los canales de comunicación, problemas de conectividad y de señal de internet; el 6,67% afirman que han tenido dificultades debido al difícil acceso a la tecnología y, por último, el 3,33% dicen que han tenido dificultades debido al bajo nivel en competencias tecnológicas de algunos colaboradores.

En la **figura 6**, 67% de los líderes entrevistados se identifican como líderes orientadores, 53% se identifican como líderes transformacionales, 33% se identifican como democráticos, 23% como líderes conscientes, 17% se identifican con otro u otros estilos de liderazgo, 7% con un estilo burocrático, 3% se identifican con un estilo transaccional, 3% con un estilo coercitivo, ninguno de los líderes entrevistados se identifica como un líder con estilo autocrático.

En la **figura 7**, dentro de las competencias que los líderes consideran más importantes para la gestión de grupos de trabajo interculturales en ambientes híbridos están la competencia de comunicación y escucha activa con 97%, la inteligencia emocional con un 93%, la resolución de conflictos con 77%, el pensamiento crítico con 73%, las competencias digitales con 63%. Igualmente, se destacan otras con 17% dentro de las cuales están la flexibilidad y el respeto por las diferencias.

En la **figura 8**, 63% de los líderes entrevistados afirman que las costumbres son el elemento de la cultura que más desafíos o retos les ha representado a la hora de liderar grupos interculturales en ambientes híbridos, 43% aseguran que son las normas sociales, 37% dicen que el idioma es el elemento desafiante, 27% declaran que son los valores, 23% piensan que la orientación a corto/largo plazo es el elemento desafiante,

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

20% afirman que es la percepción de género, y 7% afirman que ninguno de los elementos listados son un desafío o un reto.

En la **figura 9**, el 87% de los líderes entrevistados afirman que la modalidad que les representa mayor grado de complejidad para liderar equipos es la remota, seguido del 13% que aseguran que es la modalidad presencial; Ninguno escogió la modalidad híbrida entre las opciones dadas por su grado de complejidad.

En la **figura 10**, el 57% de los líderes entrevistados concuerdan en que el trabajo híbrido influye en el rendimiento de los colaboradores en relación con dos factores: el escaso relacionamiento entre pares y la disparidad en la gestión del tiempo. El 20% afirma que otros factores como la indisciplina, la falta de constancia y la falta de cohesión en el equipo también influyen en el rendimiento de los colaboradores.

En la **figura 11**, el 36,67% de los líderes entrevistados está en desacuerdo con que el trabajo híbrido dificulta construir lazos de amistad y de interacción por fuera de los espacios de trabajo, el 30% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 16,67% está de acuerdo, el 13,33% está totalmente en desacuerdo y el 3,33% está totalmente de acuerdo con que el trabajo híbrido dificulta construir lazos de amistad y de interacción por fuera de los espacios de trabajo.

En la **figura 12**, se observa una nube de palabras, la cual formó parte de la etapa de procesamiento de la información; en ella se encuentran representadas las palabras con mayor recurrencia en las respuestas de los entrevistados. Esto, permitió la asociación de las ideas y el establecimiento de códigos y categorías para el posterior análisis de información.

En la **figura 13**, el 41% y el 41% de los entrevistados coinciden en que el relacionamiento y la comunicación inciden en el desempeño de los grupos de trabajo

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

respectivamente. Por otra parte, el 31% considera que la competencia lingüística es un elemento que obstaculiza la comunicación entre grupos de trabajo.

En la **figura 14**, se encontró que el 36% de los entrevistados coincidieron en que tanto el relacionamiento como la gestión estratégica son desventajas del trabajo híbrido.

En la **figura 15**, de acuerdo con los entrevistados, el 31% determinó que la gestión estratégica es un componente importante para obtener un liderazgo efectivo en grupos de trabajo híbridos e interculturales y el 25% mencionó las habilidades blandas como indispensables. Asimismo, el 20% vincula la gestión estratégica, el 27% la motivación y el 30% la gestión de la productividad como factores determinantes en la aplicación de estrategias para gestionar eficientemente grupos de trabajo interculturales en ambientes híbridos. Por último, dentro de las principales dificultades que tienen los líderes para dirigir estos equipos, los entrevistados destacaron la gestión estratégica y la comunicación en un 21% y 38 % respectivamente.

En la **figura 16**, se visualiza que el 35% de los entrevistados consideran que uno de los mayores retos en la gestión de equipos de trabajo interculturales en ambientes híbridos es la interculturalidad misma, seguido de la productividad representada por un 20% y la cultura de trabajo con un 26%.

### **8.3. Propuesta de solución a la problemática**

#### *Situación actual*

Según los resultados de las entrevistas, el liderazgo de equipos interculturales en contextos de trabajo híbrido presenta desafíos particulares para los líderes, especialmente relacionados con la comunicación, la interculturalidad, la productividad y la construcción de la cultura de trabajo.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

#### *Oportunidades*

El liderazgo es una disciplina que exige desarrollo y adaptabilidad constante de los equipos y una alta capacidad por parte de los líderes para identificar oportunidades de crecimiento constante para sí mismos y sus colaboradores. En el entorno de trabajo híbrido, mediado por las tecnologías de la comunicación y complejizado por las diferencias culturales y la distancia geográfica, se identifica una gran oportunidad de mejoramiento en el relacionamiento de los equipos y la eficiencia a través del desarrollo del equipo en pleno y de los individuos.

A partir de los resultados de esta investigación, se considera que se debe enfatizar en la gestión de las competencias de las personas, líder y colaboradores, en especial en las áreas de necesidad identificadas: la interculturalidad, la comunicación efectiva para un mejor relacionamiento, el trabajo en equipo y el liderazgo eficiente. Dada la naturaleza fluida de los equipos de trabajo en la actualidad, en especial en la industria de la tecnología, se propone una gestión que propenda a un cambio profundo en las personas y sus competencias que considere: el conocimiento necesario, las habilidades requeridas y los comportamientos deseados. Así mismo, se enfatiza en la responsabilidad de las empresas de garantizar el acceso a los recursos físicos, digitales y pecuniarios para que los colaboradores cumplan las tareas en entornos híbridos o remotos y el papel fundamental del líder para observar la entrega a cabalidad de estos recursos, elementos regulados en Colombia por la Ley 1221 del 2008 y la Ley 2121 de 2021.

#### *Propuesta de solución*

La propuesta de solución consta de un modelo práctico que pueda ser gestionado por el líder de manera cíclica o cada vez que la conformación de sus equipos sufra cambios significativos; este está compuesto por 4 etapas o fases, las cuales son:

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

- Línea de base
- Recomendaciones de los líderes para los líderes
- Plan de implementación
- Crecimiento

Estas etapas están a su vez compuestas por 5 instrumentos que tienen como propósito servir de guía al líder para autoevaluar sus competencias e identificar el estatus inicial de su equipo, fortalezas y necesidades en relación con las competencias de interculturalidad, relacionamiento, trabajo en equipo y acceso a los recursos requeridos para el trabajo híbrido; acceder a algunas recomendaciones de otros líderes; crear un plan de mejoramiento de competencias para el equipo; y finalmente identificar áreas de crecimiento a nivel individual que le permita apalancar el continuo desarrollo de sus colaboradores en estas áreas, incluida la de habilidades de liderazgo.

Para lograr un cambio duradero y profundo, a partir de los elementos de influencia y control que pueda tener el líder, se propone trabajar este desarrollo de competencias y capacidades para el equipo desde una perspectiva integral que considere:

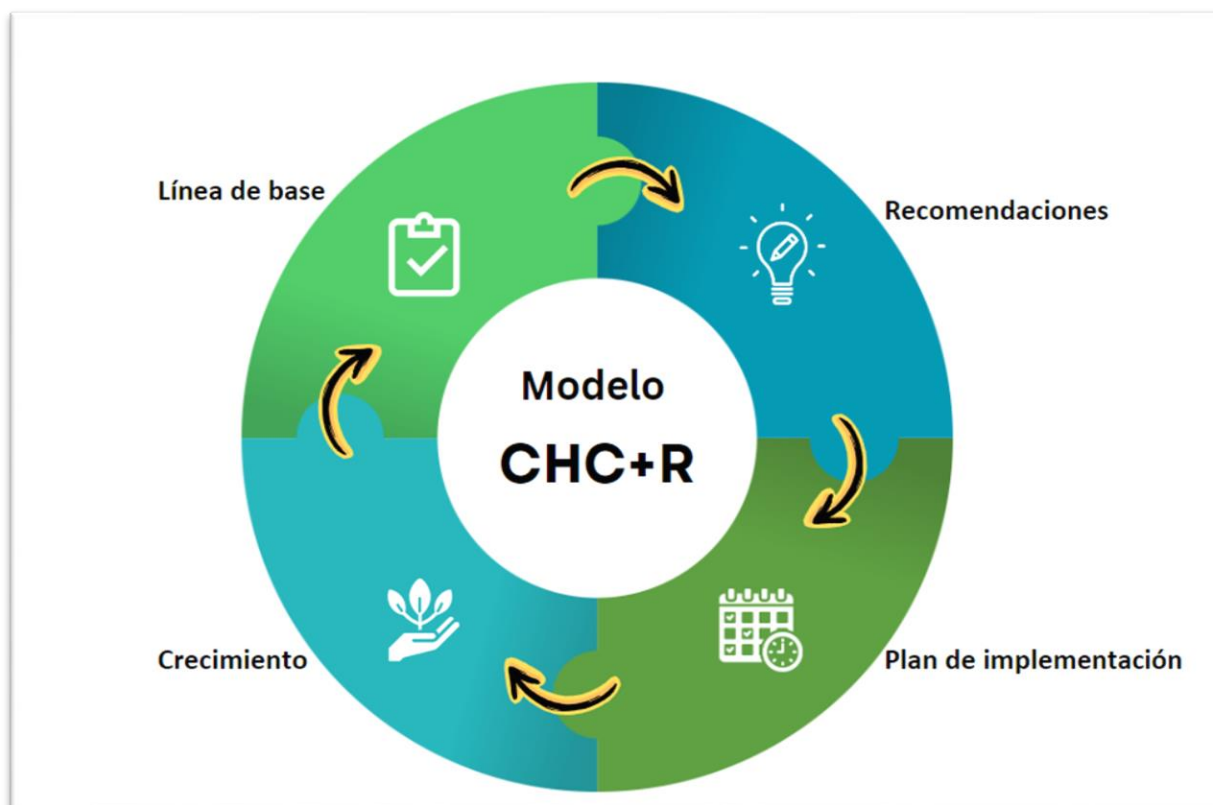
- Conocimiento
- Habilidades
- Comportamientos
- Recursos

Por todo lo anterior, hemos nombrado el Modelo propuesto como: CHC+R.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

**Figura 17**

*Modelo para el liderazgo de equipos interculturales en contexto híbrido CHC+R*



**Nota.** Elaboración propia.

- *Línea de base:*

Esta es la primera etapa y está conformada por dos instrumentos sugeridos: el primero, una autoevaluación para el líder y, el segundo, una lista de verificación del estatus de competencias interculturales, de relacionamiento, trabajo en equipo y productividad o respuesta al liderazgo del grupo de colaboradores en pleno. Esto quiere decir, que el líder podrá evaluar dichas competencias en su equipo, no a nivel individual; lo anterior, con el propósito de evitar sesgos y, por el contrario, identificar áreas con potencial de mejora del grupo. Al unir los resultados de la autoevaluación

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

del líder y de la Lista de verificación de competencias del equipo, el líder podrá identificar elementos de Conocimiento, Habilidades, Comportamientos y Recursos con los cuales su equipo cuenta en la actualidad. A partir de esta Línea de base, se identifican áreas de desarrollo “Completo” o maduras; “Parcialmente” presentes o proclives al mejoramiento; y áreas “No” desarrolladas o con muy baja presencia en el equipo o sus recursos.

Se propone que para la revisión de Recomendaciones y el Plan de Implementación posteriores, el líder solo se enfoque en aquellas competencias “Parcialmente” o “No” desarrolladas aún, las cuales corresponden a los puntajes 1 y 2 en el ejercicio de Autoevaluación y Lista de Verificación.

- *Lista de recomendaciones:*

Recomendaciones y estrategias prácticas para que siga el líder, basadas en los hallazgos de la investigación. Dentro de las cuales cabe destacar:

- Optimizar la comunicación por medio del acceso a medios y herramientas digitales que faciliten la interacción y, a su vez, adaptarse en lo posible a diferentes estilos de comunicación.
- Dar visibilidad a los horarios de trabajo de cada colaborador y el huso horario en el que se encuentra para establecer reuniones en momentos oportunos para todos.
- Proporcionar capacitaciones periódicas para el fortalecimiento de habilidades blandas y manejo de herramientas tecnológicas.
- Crear espacios que impulsen la sensibilidad cultural con el fin de fortalecer las relaciones de trabajo en equipos interculturales bajo la modalidad híbrida.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

- Gestionar los equipos de trabajo teniendo en cuenta las características de los individuos con el propósito de reducir impactos negativos en el relacionamiento y consecuentemente en el liderazgo.
- Apalancar el uso óptimo de aplicativos digitales con acceso ubicuo para la comunicación y la colaboración en equipo, como Microsoft Teams o Slack; que permitan vistas de avance en el alcance de tareas y objetivos en tiempo real, tales como Trello o Asana; que promuevan la productividad como la suite de Microsoft 365; y que optimicen el rendimiento, seguimiento y grabación de las reuniones remotas sincrónicas como Zoom o Google Meet.
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción para entender la efectividad de procesos y herramientas aplicadas en el equipo u organización.

- *Plan de implementación:*

Esta etapa en la que se propone al líder hacer un Plan específico con los elementos de conocimiento, habilidades y comportamientos con potencial de mejora, así como trabajar en la gestión de recursos por mejorar, identificados en la Línea de base. Se sugiere un instrumento de planeación tipo calendario abierto donde el líder pueda identificar actividades, basadas en las recomendaciones de la etapa anterior o en su propia experiencia, y hacer seguimiento al avance de su estatus para mejorar su gestión con el equipo intercultural en contexto de trabajo híbrido.

- *Crecimiento:*

Esta etapa propone dar continuidad a los avances alcanzados en la etapa de Plan de implementación, pero cambiando el enfoque de equipo al de los individuos. Esto le permitirá al líder identificar áreas de oportunidad de mejoramiento de su equipo, empero

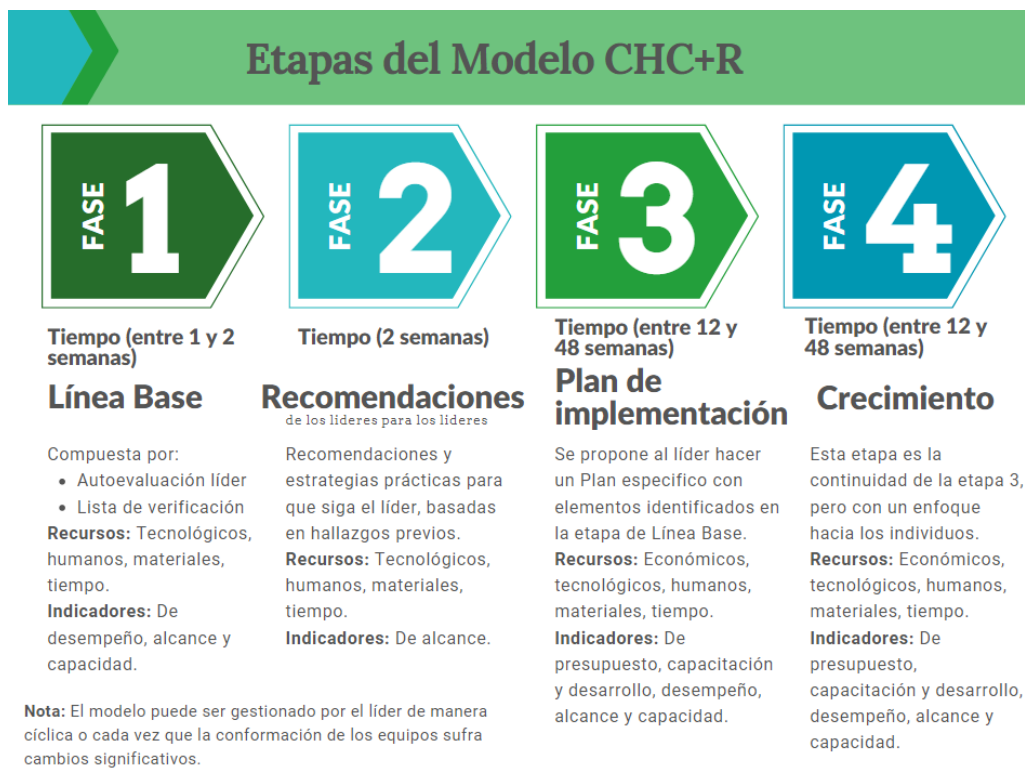
Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

desde el fortalecimiento de las personas, no solo para seguir mejorando la eficiencia, la cultura de trabajo y el relacionamiento, sino también para cumplir con su labor como apalancador de los objetivos de carrera personales de los colaboradores, sus anhelos individuales y el continuo desarrollo de habilidades duras y blandas tan necesarias en el contexto laboral de hoy en la industria tecnológica, así como de formador de futuros líderes.

Se propone un instrumento de medición de las competencias identificadas como efecto de esta investigación y algunas recomendaciones funcionales, antes de volver a empezar el ciclo de mejoramiento ya que este es un proceso que nunca termina por parte del líder.

**Figura 18.**

*Guía o ruta a seguir para la puesta en marcha del modelo*



Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

**Nota.** Elaboración propia.

### **Recursos**

- Económicos: presupuesto para cubrir la inversión, en caso de que sea necesario.
- Tecnológicos: equipos de cómputo y comunicación, software con licenciamiento apropiado según el rol, otras herramientas.
- Humanos: personal idóneo para apoyar las iniciativas que surjan por parte del líder para la implementación del modelo.
- Materiales: material de formación para capacitaciones y talleres.
- Sistemas de medición, monitoreo y reporte adicionales, en caso de ser estos requeridos como parte de las políticas de desarrollo humano de la empresa.
- Tiempo: tiempo en la agenda del líder y de sus colaboradores para la ejecución del modelo.

### **Indicadores**

- De presupuesto: costos reales.
- Capacitación y desarrollo: horas de formación requeridas para capacitación y desarrollo de actividades de mejoramiento propuestas por el líder.
- De desempeño: cumplimiento de actividades y plazos por parte de actores involucrados.
- De alcance: cumplimientos de objetivos a partir de la implementación del modelo.
- De capacidad: cantidad de trabajo que una organización puede realizar durante un periodo de tiempo.
- De impacto: impacto de mejoras en el conocimiento, habilidades y comportamientos de los colaboradores sobre la comunicación intercultural, el

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

relacionamiento y la productividad del equipo en un periodo de tiempo específico.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## 9. Discusión

### *Principales hallazgos*

Los principales hallazgos de la presente investigación sugieren que en relación con la variable “Interculturalidad”, los encuestados consideran que la competencia lingüística, esto es el nivel de fluidez en el idioma dominante, el lenguaje especializado y la falta de claridad en la comunicación, son elementos que pueden dificultar el intercambio de ideas en entornos interculturales, ello teniendo en cuenta que incidirán directamente en la manera cómo se procesa, se entiende y se transmite la información. Lo anterior se complementa con el hecho de que algunos entrevistados sostuvieron que no presentaban inconvenientes dado que en su mayoría las personas que interactúan entre sí hablan el mismo idioma, es decir que se espera que todos tengan un nivel de competencia significativamente alto lo cual es algo que generalmente se verifica en los procesos de contratación.

A su vez, la cultura tiene una influencia significativa en la interacción dentro de grupos de trabajo; partiendo de esto, se encontró que las variables que inciden en la gestión de equipos de trabajo con diversidad cultural en empresas multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia según líderes entrevistados son las costumbres, las normas sociales, el idioma, los valores, la orientación a corto plazo y la percepción de género. Esta información, se vincula con el objetivo específico No. 1 de la investigación; adicionalmente, lo anterior refleja lo descrito por Aneas en la teoría desarrollada dentro de su tesis doctoral.

Dentro de la variable liderazgo, se encontró que los encuestados coinciden de manera importante en que las dificultades más recurrentes que tienen los líderes para gestionar

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

equipos se encuentran en factores como la comunicación y la gestión estratégica, representados en elementos como la comunicación efectiva, las diferencias culturales y, por último, las diferencias geográficas/horarias.

En cuanto al trabajo en equipo, se identificaron unos factores cruciales como la cultura de trabajo, la productividad y la interculturalidad, los cuales contienen los desafíos a los que se enfrentan los líderes de empresas multinacionales con grupos con características mencionadas anteriormente. Algunos de esos retos son lograr el compromiso de todos al mismo nivel, construir un ambiente productivo y mantener la motivación, construir confianza y cohesión en el equipo, manejar las diferencias geográficas y gestionar el tiempo, además de entender diferencias culturales y adaptarse a diferentes estilos de comunicación. En este apartado se da respuesta al objetivo específico No. 2.

Por otra parte, se halló que los entrevistados señalaron que la modalidad de trabajo que les ocasiona mayor complejidad en relación con el liderazgo de equipos interculturales es la remota (86%) y, a su vez, la modalidad híbrida no representa algún grado de complejidad (0%); esto último resulta un poco contradictorio ya que los líderes encuestados resaltaron elementos que intervienen en la modalidad híbrida que de alguna manera afectan la interacción entre individuos, es decir, el relacionamiento entre pares (57%) y la disparidad en la gestión del tiempo (57%). Otro elemento importante es la comunicación, la cual es la palabra mencionada con mayor recurrencia en las entrevistas; estos componentes son relevantes en las organizaciones, ya que influyen en el ambiente de trabajo, lo cual implica un reto para los líderes que están a cargo de grupos con dichas características.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Con respecto a la tecnología, el 76,67% de los líderes entrevistados sostienen que no han tenido dificultades tales como difícil acceso, bajo nivel en el manejo de competencias y herramientas tecnológicas de baja calidad; ello indica que las organizaciones en las que laboran de alguna manera dentro de sus estrategias está el equipar con las herramientas y capacitaciones necesarias al grupo de trabajo para que desarrollen sus funciones de manera idónea, disminuyendo así, el impacto que tienen las deficiencias tecnológicas en el rendimiento de los colaboradores bajo esta modalidad de trabajo.

A partir de los hallazgos expuestos con anterioridad y el sustento teórico de la investigación, a continuación, se expone el proceso de validación para las hipótesis inicialmente establecidas.

*Hipótesis 1.* La interculturalidad en ambientes de trabajo híbrido en empresas del sector tecnológico incide de manera directa en el liderazgo.

Teniendo en cuenta la información recolectada por medio de las respuestas de la entrevista, es pertinente afirmar que la hipótesis 1 es válida dado que los líderes aseguran que algún o algunos elementos de la cultura representa algún grado de conflicto entre los integrantes de su grupo de trabajo; el elemento que mayor puntuación o conflicto representa son las costumbres con un 50%, seguido del elemento valores con 30% e idioma con 23,33%. Por otro lado, los líderes afirman que los elementos de la cultura que les han representado un desafío o reto a la hora de liderar y relacionarse con grupos interculturales en ambientes híbridos son las costumbres con un 63%, seguido de las normas sociales con 43% y el idioma con 37%, estas respuestas permiten evidenciar qué elementos de la cultura y por ende de la interculturalidad de grupos de trabajo sí inciden en el liderazgo o en la manera en que este se debe llevar a cabo; por lo tanto, el líder debe estar en constante atención y adaptabilidad para mediar cuando haya lugar en

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

respuesta a los cambios o posibles desacuerdos que se presenten en su grupo de trabajo. Lo anterior guarda relación y refleja lo expuesto por Hersey y Blanchard, (1969) en la teoría de liderazgo situacional, citada por (Martínez, 2012), el cual fundamenta su modelo en la premisa que el estilo de liderazgo a utilizar por el líder en las organizaciones debe estar en función e ir de acuerdo a la situación que se esté viviendo en el momento, lo cual quiere decir que el líder debe estar atento y abierto al constante cambio y adaptación en cuanto a su estilo de liderazgo y estrategias a llevar a cabo teniendo en cuenta las condiciones de su entorno, en este caso particular a la interculturalidad que se presenta en los ambientes de trabajo híbrido.

*Hipótesis 2.* Los ambientes de trabajo híbrido en empresas del sector tecnológico inciden en la productividad de equipos de trabajo.

Partiendo del hecho de que el trabajo híbrido tiene unas condiciones particulares y que los líderes entrevistados aseguran que hay elementos de esta modalidad de trabajo en equipos interculturales que influyen en el rendimiento de estos últimos, se puede inferir que la presente hipótesis es válida, dado que no solo el relacionamiento en las organizaciones logra ejercer un impacto a nivel de productividad sino también elementos como la disparidad en la gestión del tiempo y espacios inadecuados, lo que incide de manera sustancial en el cumplimiento de objetivos. De esta manera, se sostiene que las condiciones y las características del trabajo híbrido son fundamentales para la ejecución idónea de procesos que permitan obtener los resultados esperados. Lo expuesto previamente se sustenta en el estudio de (Mitchell & Brewer, 2022) en el cual se demuestra que en el trabajo híbrido es crucial que los líderes establezcan un ambiente laboral flexible y efectivo, donde se garantice que los equipos de trabajo tengan las condiciones y herramientas requeridas para desarrollar la labor y permitir la

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

comunicación entre individuos. Finalmente, mencionan que el trabajo híbrido puede generar estrés, generalmente debido a la privación en el establecimiento de límites entre el trabajo y el hogar; por ello, los líderes deben buscar espacios de comunicación que les permitan conocer las dificultades de los colaboradores y a partir de ello promover estrategias que no solo acentúen el nivel de productividad de los individuos, sino que a su vez favorezcan el bienestar de estos.

*Hipótesis 3.* El relacionamiento en ambientes de trabajo híbrido en empresas del sector tecnológico incide en el clima organizacional.

Se determinó que la hipótesis 3 es válida, puesto que dentro del relacionamiento hay elementos culturales cuya participación es preponderante en el momento en que los individuos interactúan entre sí. A partir de las respuestas, se encontró que el 50% de los encuestados considera que las costumbres representan algún conflicto entre integrantes del grupo de trabajo, un 30% menciona las creencias religiosas y un 23.3% el idioma; ello presupone que un cambio en las condiciones de relacionamiento entre individuos afectaría el clima organizacional, sea positiva o negativamente. De igual manera, el 57% de los entrevistados coincidieron en que el trabajo híbrido influye en el rendimiento de los colaboradores en relación con un escaso relacionamiento y disparidad en la gestión del tiempo; una menor interacción entre compañeros de trabajo propicia menor generación de ideas para solucionar problemas. Lo anterior se puede evidenciar en el trabajo llevado a cabo por (Winkler et al., 2022) en el cual basándose en algunos elementos críticos propone un marco o serie de pasos para la gestión y liderazgo de equipos de trabajo híbridos; en este se desarrolla un apartado específico en el cual se identifican los retos que pueden enfrentar líderes y colaboradores que deben laborar bajo modalidades de trabajo en equipo y con base en esto y en otra serie de pasos y elementos identificados

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.  
se propone la intervención de siete áreas con el fin de que los colaboradores mejoren los resultados de trabajo y el clima organizacional en el que llevan a cabo sus actividades.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## **10. Conclusiones y Trabajo Futuro**

### *10.1. Conclusiones*

La interculturalidad en grupos de trabajo bajo contextos híbridos incide en el liderazgo de equipos dentro de las organizaciones; esto se da en la medida que existe una relación entre individuos con características culturales diferentes, ya que factores como el idioma, las costumbres, las ideologías, los comportamientos y valores, entre otros, generalmente contribuyen e influyen en el accionar de los integrantes del grupo, de forma tal que las ideas, decisiones y actitudes que cada ser humano ejecuta tienen un efecto trascendental en el entorno del que se es parte o en el que se encuentran. Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo expuesto en el presente trabajo de investigación es una propuesta dirigida principalmente a los líderes de empresas multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia, y ofrece, basándose en una robusta literatura y en las entrevistas llevadas a cabo a líderes del sector, unas herramientas y etapas que pueden ser útiles para la realización de un autodiagnóstico del líder o lideresa y el análisis de su equipo de trabajo que lo o la lleven a evaluar sus competencias como gestor o gestora y con base en ello, plantear estrategias y procesos idóneos que promuevan una mejor cohesión de equipo, aumento de la productividad, mejoramiento del clima organizacional a partir del relacionamiento, la comunicación efectiva y otros elementos clave.

Adicionalmente, mediante el trabajo de investigación desarrollado se pudieron determinar variables, como las costumbres, el idioma, los valores, la percepción de género, la orientación a corto/largo plazo, que inciden en la gestión de equipos de trabajo con diversidad cultural y que en muchos casos pueden ser susceptibles a cambios o a adaptaciones las cuales dependen del entorno o ambiente de trabajo, así como de las

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

decisiones del líder o lideresa. Por esto, es imperativo tener presente dichos elementos al momento de establecer políticas y/o estrategias que estén orientadas al cumplimiento de objetivos, ya que resulta necesario entender las condiciones y particularidades de los equipos y del clima organizacional con el fin de crear sinergia entre las partes para poder actuar conforme a las exigencias del equipo, del entorno laboral y asimismo del mercado altamente cambiante.

De igual manera, se posibilitó el registro de algunos desafíos a los que se enfrentan los líderes de estos grupos de trabajo, los cuales se asocian a factores como la cultura de trabajo, la productividad y la interculturalidad, así como la comunicación y la gestión estratégica; el objetivo es crear estrategias enfocadas en elementos como el grado de compromiso, motivación y cohesión del equipo de trabajo, como consecuencia de una comunicación efectiva, la construcción de entornos laborales idóneos y la adaptación a nuevas culturas y metodologías de trabajo. De manera complementaria, se encontró que para gestionar estos equipos los líderes requieren de aptitudes esenciales como competencias comunicativas, inteligencia emocional, resolución de conflictos, pensamiento crítico y competencias digitales.

Tomando en consideración los resultados de las entrevistas se estableció un instrumento de análisis que permite en primera instancia la identificación del estado actual del equipo de trabajo, las condiciones del ambiente laboral, los recursos y las competencias del líder, esta etapa se denomina Línea de base; posteriormente, se procede con la segunda etapa en la que se plantean recomendaciones, la tercera es la implementación del plan y finalmente la etapa de crecimiento.

Se propuso que para la implementación del modelo el líder inicialmente debe autoevaluarse en relación a los elementos propuestos y conectar estos resultados con aquellos que surjan del reconocer la situación actual de su equipo de trabajo con la

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

ayuda del *checklist* en la etapa de Línea de base; lo anterior, le permitirá identificar las características de su equipo, necesidades, deficiencias, así como las competencias que él o ella como líder o lideresa tiene y carece para luego ir aplicando según sea el caso, las etapas subsiguientes.

El instrumento de Recomendaciones le permitirá al líder acceder a sugerencias de otros líderes expertos, las cuales puedan sumar a su propia experiencia para identificar iniciativas específicas que le permitan mejorar el relacionamiento y productividad de su equipo.

El instrumento de Plan de implementación propone una agenda abierta para que el líder pueda de manera intencionada calendarizar las actividades de mejoramiento, dependiendo de los recursos y nivel de decisión que estén a su alcance, y así mismo mantener presente aquellos elementos que deberá observar en el periodo de tiempo que considere. Si bien se propone un Plan de implementación de un año, separado por trimestres, el tiempo para llevar a cabo dichas actividades de mejoramiento dependerá del líder, los recursos a los que tenga acceso o pueda gestionar, la complejidad de las agendas de los equipos y responsabilidades de cada individuo, así como del grado de receptividad, adaptabilidad al cambio y necesidades de aprendizaje de cada colaborador; cada situación es particular, por lo tanto, el instrumento propuesto deberá adaptarse al contexto real en el cual convergen los participantes.

Finalmente, el instrumento de Crecimiento sugiere una instancia de avance en la cual el líder pueda enfocarse en los individuos y convertirse en un apalancador de sus planes profesionales, fortalezas y habilidades mejoradas tras el plan de implementación, así como de sus anhelos de carrera, para identificar áreas con potencial de crecimiento superior que al impactar de manera directa a las personas puedan redundar en la consolidación de equipos interculturales en contexto híbrido de alto rendimiento.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

### *10.2. Trabajo futuro*

A partir del presente trabajo se puede ahondar en líneas de investigación que complementen el estudio de la hibridación en las organizaciones y establecer quizá un análisis significativo del uso y la incidencia de la Inteligencia artificial en estos espacios híbridos para establecer nuevas formas de comunicación e interacción, de obtención de información y evaluar el desempeño a nivel organizacional; observar cómo se transforman las relaciones y el ambiente de trabajo al involucrar nuevas herramientas o estrategias que faciliten la interrelación entre individuos; y determinar en qué medida los desafíos propios que trae la interculturalidad se verán afectados, especialmente en el ámbito de las organizaciones.

Conectado con lo anterior, es importante tener en cuenta que la inteligencia artificial también podría generar un cambio estructural en las organizaciones que implicará entrenamiento/capacitación de las personas, de modo que sería un garante del proceso para que los individuos aprendan no solo las competencias requeridas por la organización sino a utilizar la inteligencia artificial generativa para crear valor diferencial. Esto, a su vez, podría disminuir el impacto negativo de la automatización y las tecnologías disruptivas sobre los puestos de trabajo en el sector tecnológico a futuro, ya que les permitirá a los líderes aprovechar conceptos como la aumentación humana para justificar la importancia única que las personas pueden traer a los procesos empresariales cuando cuentan con el conocimiento, habilidades, comportamientos y recursos idóneos.

Dada la incremental aceleración que la IA Generativa y la nube computacional han traído y seguirán trayendo sobre la transformación digital de los procesos empresariales

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

y las relaciones humanas, se considera que el presente trabajo puede servir de base para futuras investigaciones sobre los impactos de la tecnología en las dinámicas de equipo y su comunicación; los efectos de una potencial participación de robots apalancados por la IA Generativa dentro de dichos equipos y los roles que suplirían; los cambios que la aumentación humana puede tener sobre la eficiencia; las habilidades y perfiles laborales que se requerirán en la industria y que serán irremplazables por la tecnología; así como las estrategias que los líderes y colaboradores requerirán para enfrentar tantos desafíos, muchos de los cuales aún no alcanzamos a imaginar.

Otra línea de trabajo que probablemente se fortalezca y que se considera preponderante en medio de la actual revolución tecnológica es la salud mental en relación con las diferentes modalidades de trabajo. El tema de la salud mental se ha vuelto relevante en la medida que las condiciones de trabajo están produciendo efectos determinantes en los individuos, en especial en cuestiones relativas al manejo eficiente del tiempo que se le dedica al trabajo y el tiempo por fuera de horas laborales, al efecto negativo que las pantallas y el estrés continuo tienen sobre la bioquímica cerebral, y el impacto igualmente negativo a nivel físico y mental que puede tener el trabajo remoto por su conexión con el sedentarismo y la quietud corporal. Todas las anteriores son áreas que apenas se empiezan a investigar en relación con el trabajo híbrido, las cuales de alguna manera generan afectaciones en el ser humano, en su desempeño y su bienestar.

En cuanto al ámbito del emprendiendo se considera que el modelo propuesto puede ser un punto de partida o nicho en el mercado de servicios de entrenamiento y el outsourcing empresarial para el desarrollo de un marco integral que permita a las organizaciones enfrentar los retos crecientes que seguirá trayendo el trabajo de equipos interculturales en contextos híbridos.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## 11. Referencias

- Acosta Córdoba, J. A., Gómez Valois, D. S., & Urrea Aristizabal, K. T. (2022). *La interculturalidad y su impacto en algunas organizaciones latinoamericanas: Un análisis de literatura*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/11cb4ac9-a44b-403a-9f18-f7b05fd31011/content
- Adamovic, M. (2023). *Unlocking the Cultural Mosaic: A Comparison of Hofstede and Modern Cultural Value Frameworks* (C. Maheshkar & V. Sharma, Eds.; 2023rd ed., pp. 181–2012). Venon Press. <https://www.researchgate.net/publication/371577443>
- Agencia Nacional de Inversión de Colombia. (2023). *Informe sobre inversión extranjera directa en Colombia 2022*. [https://www.mincit.gov.co/sites/default/files/documentos/Investigaciones/Investigacion\\_IED\\_2022.pdf](https://www.mincit.gov.co/sites/default/files/documentos/Investigaciones/Investigacion_IED_2022.pdf)
- Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, 217. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112459>
- Aneas Álvarez, M. A. (2023). *Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas* [Universidad de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/2343>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications*. <https://doi.org/10.4324/9781315703855>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee NG, k, Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- Austin Millán, T. R. (2000, June 12). INTERCULTURA\_1[1]. *Antología Sobre Cultura Popular e Indígena*, 1–18.
- Barquín, P. (2021). *La Importancia de la Diversidad Cultural en el Contexto Empresarial* [Universidad Pontificia].

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47652/TFG-%20Barquin%20Pardo%2C%20Pilar.pdf?sequence=1>

Batırlık, S. N., Gencer, Y. G., & Akkucuk, U. (2022). Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) Development in Multinational Companies. *Sustainability*, 14(2), 1038. <https://doi.org/10.3390/su14021038>

Baxter, L. A., & Braihwaite Dawn. (2008). Constructivism Theory. In L. A. Baxter & Braihwaite Dawn (Eds.), *Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives* (1st ed., pp. 51–61). Sage Publications. <https://books.google.com.co/books?id=HWLXu63TQWQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Bennett, M. J. (2017). Developmental Model of Intercultural Sensitivity. *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, 1–10. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>

Bernabé Villodre, M. del M. (2012). Pluriculturalidad, multiculturalidad e interculturalidad, conocimientos necesarios para la labor docente. *Revista Educativa Hekademos*, V(11). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4059798>

Borboa Trasviña, M. A. (2006). La Interculturalidad: Aspecto Indispensable para unas adecuadas relaciones entre distintas culturas. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*, 2, 45–71.

Butler, M., Jaffe, J., Baym, S., Czerwinski, N., Iqbal, M., Nowak, S., Rintel, K., Sellen, R., Vorvoreanu, A., & Hecht, M. (2023). Microsoft The New Future of Work Report 2023. In *Abigail Sellen (VP Distinguished Scientist*. <https://aka.ms/nfw2023>

Calvelli, A., & Cannavale, C. (2019). The Role of Culture in Internationalization. In A. Calvelli & C. Cannavale (Eds.), *Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges* (pp. 165–225). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91551-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91551-7_6)

Cano Aguirre, S. V. (2020). *Estrategias de manejo de la diversidad cultural en multinacionales del sector de cosméticos durante los años 2014-2019* [Universidad Pontificia Bolivariana]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://repositorio.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9446/Estrategias\\_manejo\\_diversidad\\_cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9446/Estrategias_manejo_diversidad_cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Carballal-Broome, A., & Pinillos, M. J. (2020). Competencias profesionales y organizaciones multiculturales: identificación e instrumentos de medida de la competencia intercultural. *Revista Internacional de Organizaciones*, 24, 367–391. <https://doi.org/10.17345/rio24.367-391>

Caves, R. E. (1996). *Multinational Enterprise and Economics Analysis* (2nd ed.). Cambridge University Press. [https://books.google.com.co/books?id=1\\_eNSIA-2WIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&pli=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=1_eNSIA-2WIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&pli=1#v=onepage&q&f=false)

Chiavenato, I. (2009). Liderazgo, poder y política. In M. P. Guzmán (Ed.), *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2nd ed.). McGraw Hill. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

Deardorff, D. K. (2004). In Search of Intercultural Competence. *International Educator*, 13(2), 13–15. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/search-intercultural-competence/docview/200716272/se-2?accountid=34925>

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. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>

Department of Economic and Social Affairs of the United Nations. (2023). *The Sustainable Development Goals Report 2023. Special Edition*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>

Effner, D., & Havrilják, S. (2022). *Managing Teams in the Hybrid Work Environment*.

Forrester, J., & Vigier, A. (2017). *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional* [Universidad Católica Argentina].

<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/471>

Gartner. (2024, February 10). *Gartner Glossary*. Human Resources Glossary. <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/future-of-work>

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020a). Enfoques tradicionales de liderazgo. In A. Vega Orozco (Ed.), *Comportamiento organizacional. Administración de personas y organizaciones* (13th ed.). Cengage Learning.

- Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020b). Enfoques tradicionales de liderazgo-Enfoques contemporáneos del liderazgo en las organizaciones. In A. Vega Orozco (Ed.), *Comportamiento organizacional. Administración de personas y organizaciones* (13th ed., pp. 404–459). Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421–443. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(03\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(03)00032-4)
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hundscheil, A., Backmann, J., Tian, A. W., & Hoegl, M. (2022). Leaders' cultural gap bridging behaviors and subordinates' work engagement in multinational teams. *Journal of International Management*, 28(3), 100916. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2021.100916>
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (pp. 28–48). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Kappler, M. (2022). Actor Specificities and the Types of Socio-economic Organization. In *Western Multinational Corporations in Latin America Conflating Capitalisms and Institutional Dynamics of Inter-systemic Actor Exchange* (pp. 33–41). Springer Nature Switzerland AG. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-93805-5\\_3](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-93805-5_3)
- Kirkman, B. L., & Stoverink, A. C. (2021). Building Resilient Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100825. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2020.100825>
- Krajčík, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Martínez, M. (2012). Liderazgo. In *La Gestión Empresarial* (pp. 227–250). Ediciones Díaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7035>
- Maurizio, R. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021*. [https://www.researchgate.net/publication/353131288\\_Desafios\\_y\\_oportunidades\\_del](https://www.researchgate.net/publication/353131288_Desafios_y_oportunidades_del)

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

\_teletrabajo\_en\_America\_Latina\_y\_el\_Caribe\_Serie\_Panorama\_Laboral\_en\_America\_Latina\_y\_el\_Caribe\_2021\_OIT\_AMERICA\_LATINA\_Y\_EL\_CARIBE

Mejía, C. (2022). *Formato de validación V de Aiken*. Universidad EAN.

Mitchell, A., & Brewer, P. E. (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100866.

<https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2021.100866>

Mojica, F. (2023). Percepciones en torno a la interculturalidad en empresas de Bogotá Región. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(37), 1–14.

O'Mara, J. R., & Richter, A. (2011). *Global Diversity and Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World*.

<https://www.diversitycollegium.org/GDIB.pdf>

Opuene Davies, E., & Aleruchi Egbuchu, S. (2019). UNDERSTANDING THE CONCEPT OF GLOBALIZATION. *Academic Journal of Current Research*, 6(5), 19–25.

[www.ctrd.onlinc/AJCR](http://www.ctrd.onlinc/AJCR):

Rehaag, I. (2006). *Revista de Investigación Educativa 2 Reflexiones acerca de la interculturalidad CPU-e*.

Salgado, M. del C. (2019). *MUESTRA PROBABILÍSTICA Y NO PROBABILÍSTICA*

[Universidad Autónoma del Estado de México]. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108928/secme-10911\_1.pdf?sequence=1

Sindambiwe, P., & Ndahimana, M. (2022). Emergent leadership in Multicultural, global and virtual teams. *Journal of International Management*, 28(3), 100916.

<https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2021.100916>

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35–71.

<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

Stolz, I., & Scherrer, S. O. (2022). *International Leadership: Effecting Success Across Borders in a Boundaryless World* (I. Stolz & S. Oldenziel Scherrer, Eds.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37306-1>

Strazovska, L., & Sulikova, R. (2019). Intercultural Work Environment and Leadership Style. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH AND MARKETING*, 4(6), 29–34. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.46.3003>

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

Teevan, J., Hecht, B., & Jaffe, S. (2021). *The New Future of Work: Research from Microsoft into the Pandemic's Impact on Work Practices*.

The Law Dictionary. (2019). *MULTINATIONAL CORPORATION (MNC) Definition & Legal Meaning*. <https://thelawdictionary.org/multinational-corporation-mnc/>

UNESCO. (2024). *UNESCO. Diversidad de las expresiones culturales*. <https://www.unesco.org/creativity/es/glossary#c>

Winkler, K. ; König, S. ; & Heß, C. (2022). *Managing and Leading Hybrid Teams - Institute for Digital Transformation in Work, Education and Society*. <http://hdl.handle.net/10419/260561>

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023 - Insight Report May 2023*. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## 12. Anexos

### Anexos A.

*Formato Validación V de Aiken.*

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN				
Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia				
Nombre del Evaluador:		Cargo del evaluador:		Fecha de aplicación: DD/MM/AA
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> Para validar el instrumento requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo <b>1</b> totalmente de acuerdo y <b>0</b> totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.            Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.            Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>				

INFORMACIÓN GENERAL			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	¿Qué edad tiene?	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>0,93</b>
	2	¿Cuál es su nacionalidad?	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	<b>0,93</b>

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

	3	¿Cuál es su nivel de formación académico?	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	<b>0,93</b>
	4	¿Qué cargo desempeña en la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>
	5	¿Cuántas personas tiene a cargo?	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	<b>0,80</b>
<b>A. INTERCULTURALIDAD</b>			<b>EVALUADOR1</b>	<b>EVALUADOR2</b>	<b>EVALUADOR3</b>	<b>EVALUADOR4</b>	<b>EVALUADOR5</b>	<b>V DE AIKEN</b>
<b>Preguntas</b>	1	¿Qué idiomas son utilizados en el grupo de trabajo que usted lidera?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>
	2	¿Cuál es su nivel de competencia en el idioma más usado en el grupo de trabajo? Básico/intermedio/ Fluido.	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	<b>0,87</b>
	3	¿Considera que el hablar diferentes idiomas dentro del grupo de trabajo dificulta la comunicación dentro del mismo?	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	<b>0,87</b>
	4	¿Considera que la cultura interviene o tiene incidencia a la hora de relacionarse entre grupos de trabajo? Si su respuesta es afirmativa, mencione tres elementos de incidencia	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	<b>0,87</b>
	5	¿Cuál de estos elementos ha identificado usted representa mayor conflicto entre los integrantes de su grupo de trabajo?	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	<b>0,80</b>
<b>B. CONTEXTOS DE RELACIONAMIENTO HÍBRIDO</b>			<b>EVALUADOR1</b>	<b>EVALUADOR2</b>	<b>EVALUADOR3</b>	<b>EVALUADOR4</b>	<b>EVALUADOR5</b>	<b>V DE AIKEN</b>





Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

	5	¿Cuáles son los retos a los que usted se ha enfrentado al gestionar sus grupos de trabajo interculturales en ambientes híbridos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
--	---	--	------	------	------	------	------	------

**Nota.** Tomado del material del curso de Seminario de la Universidad EAN. Elaborado por (Mejía, 2022).

# Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

## Anexos B

### Propuesta modelo CHC+R

#### Línea de base- Autoevaluación

## CHC+R

LÍNEA DE BASE - AUTO-EVALUACIÓN

**FORMATO LÍDER**

Fecha de Auto-evaluación: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTO, HABILIDADES, COMPORTAMIENTOS Y RECURSOS				PUNTAJES
<p><b>1. Conocimiento</b></p> <p>Cuento con el siguiente conocimiento...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión sobre diferentes culturas. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Experiencia trabajando en equipos en contexto híbrido. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Comprensión en el uso eficiente de herramientas tecnológicas de escritorio y colaboración. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Conocimiento sobre estrategias para la auto-gestión. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> </ul>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<p><b>1</b> ○ No</p> <p><b>2</b> ○ Parcialmente</p> <p><b>3</b> ○ Completamente</p>
<b>INSTRUCCIONES</b>				
<p>A partir de evidencias disponibles y de la auto-reflexión en relación a su estilo de liderazgo y comunicación, manejo de las interacciones con colaboradores y recursos identificados para el desempeño de su trabajo, escoja la opción que más se acerque al estatus de cada elemento.</p>				
<p><b>2. Habilidades</b></p> <p>Evidencio a través de mi liderazgo las siguientes habilidades...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestro una competencia fluida en la lengua o lenguas dominantes en la comunicación del equipo. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Me comunico de manera clara, asertiva y respetuosa. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Manejo todos los sistemas digitales de uso crítico para mi trabajo (Microsoft 365, CRM, HCM, Gestión Proyectos, etc...) <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Muestro autonomía, proactividad y cumplimiento. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> </ul>				<p>Identifique el puntaje correspondiente a cada opción y al final de cada área sume los resultados. Aquellos elementos con puntaje 3 o "Completamente" tienen un desarrollo maduro.</p>
<p><b>3. Comportamientos</b></p> <p>Mis comportamientos demuestran que...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo interés por conocer sobre las culturas de mis colaboradores y empatía hacia mi equipo. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Trabajo bien con otros colaboradores y promuevo un ambiente de colaboración en mi equipo. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Participo activamente en las reuniones de trabajo y en los espacios de construcción de equipo. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Consistentemente cumplo con compromisos y expectativas previamente acordadas con mi equipo. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> </ul>				<p>Identifique los resultados de "No" y "Parcialmente" por área; estas son oportunidades de mejora de su liderazgo que le permitirán alcanzar un trabajo más eficiente con su equipo intercultural en contexto híbrido.</p>
<p><b>4. Recursos</b></p> <p>Puedo evidenciar que cuento con estos recursos...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo entrenamiento para el desarrollo de competencias interculturales. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Puedo acceder a oportunidades de entrenamiento en competencias blandas e inteligencia emocional. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Cuento con mobiliario ergonómico, hardware, software y licenciamiento necesarios para cumplir con mis tareas. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> <li>• Tengo claridad sobre mis responsabilidades, expectativas y objetivos empresariales, de mi equipo e individuales. <span style="float: right;">○ ○ ○</span></li> </ul>				<p>Este es un instrumento que puede aplicar una vez al año o cuando haya cambios significativos en su entorno de trabajo, sus objetivos o la composición de su equipo, para identificar oportunidades de mejoramiento en su liderazgo, inclusive en aquellos elementos con puntaje 3 o maduros.</p>
<b>ELEMENTOS A MEJORAR</b>				
<p><b>1. Conocimiento:</b></p>				
<p><b>2. Habilidades:</b></p>				
<p><b>3. Comportamientos:</b></p>				
<p><b>4. Recursos:</b></p>				

**Nota.** Elaboración propia.

## Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

### Línea base- Lista de verificación

# CHC+R

LÍNEA DE BASE - LISTA DE VERIFICACIÓN

**FORMATO LÍDER:**

Nombre equipo \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Fecha de Análisis: \_\_\_\_\_

ELEMENTOS OBSERVADOS EN EL EQUIPO DE TRABAJO				PUNTAJES
<b>1. Conocimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b> <input type="radio"/> No
Puedo evidenciar que mis colaboradores tienen...				<b>2</b> <input type="radio"/> Parcialmente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión sobre diferentes culturas. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Experiencia trabajando en equipos en contexto híbrido. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Comprensión en el uso eficiente de herramientas tecnológicas de escritorio y colaboración. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Conocimiento sobre estrategias para la auto-gestión. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>3</b> <input type="radio"/> Completamente
<b>INSTRUCCIONES</b>				
A partir de evidencias disponibles y de la observación de dinámicas de equipo e interacciones con sus colaboradores, escoja la opción que más se acerque al estatus de cada elemento.				
Identifique el puntaje correspondiente a cada opción y al final de cada área sume los resultados. Aquellos elementos con puntaje 3 o "Completamente" tienen un desarrollo maduro.				
Identifique los resultados de "No" y "Parcialmente" por área; estas son oportunidades de mejora para alcanzar un trabajo más eficiente con su equipo intercultural en contexto híbrido.				
Este es un instrumento que se puede aplicar una vez al año o cuando haya cambios significativos en la composición de su equipo para identificar oportunidades de continuo mejoramiento, inclusive en aquellos elementos con puntaje 3 o maduros.				
<b>ELEMENTOS A MEJORAR</b>				
<b>2. Habilidades</b>				<b>1. Conocimiento:</b>
Puedo evidenciar que mis colaboradores...				<b>2. Habilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestran una competencia fluida en la lengua o lenguas dominantes en la comunicación del equipo. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Se comunican de manera clara, asertiva y respetuosa. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Manejan todos los sistemas digitales de uso crítico para su trabajo (Microsoft 365, CRM, HCM, Gestión Proyectos, etc...) <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Muestran autonomía, proactividad y cumplimiento. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>3. Comportamientos:</b>
<b>3. Comportamientos</b>				<b>4. Recursos:</b>
Puedo evidenciar que mis colaboradores...				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestran interés por conocer sobre las culturas de sus compañeros y empatía. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Trabajan bien con otros colaboradores y promueven un ambiente de colaboración. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Participan activamente en las reuniones de trabajo y en los espacios de construcción de equipo. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Consistentemente cumplen con compromisos y expectativas previamente acordadas. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>4. Recursos</b>				
Puedo evidenciar que mis colaboradores...				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciben entrenamiento para el desarrollo de competencias interculturales. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Pueden acceder a oportunidades de entrenamiento en competencias blandas e inteligencia emocional. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Cuentan con mobiliario ergonómico, hardware, software y licenciamiento necesarios para cumplir con sus tareas. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> <li>• Tienen claridad sobre sus responsabilidades, expectativas y objetivos colectivos e individuales. <span style="float: right;"><input type="radio"/></span></li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**Nota.** Elaboración propia.

## Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

### Recomendaciones



#### FORMATO LÍDER:

Nombre equipo \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Fecha de Análisis: \_\_\_\_\_

ELEMENTOS A MEJORAR A PARTIR DE LINEA DE BASE	RECOMENDACIONES PARA EL PLAN
<p><b>1. Conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente comprensión sobre diferentes culturas.</li> <li>Poca experiencia trabajando en equipos en contexto híbridos.</li> <li>Comprensión limitada en el uso eficiente de herramientas tecnológicas de escritorio y colaboración.</li> <li>Limitado conocimiento sobre estrategias para la auto-gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione alternativas de entrenamiento en interculturalidad, manejo de herramientas tecnológicas requeridas y estrategias de auto-gestión, a través de su departamento de RRHH.</li> <li>Por escrito, comuníquelo a sus colaboradores la estructura deseada de comunicación, acompañamiento y reportería según la necesidad, tanto entre el equipo como hacia otras áreas y especifique los canales de preferencia en cada caso.</li> </ul>
<p><b>2. Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia limitada en la lengua o lenguas dominantes en la comunicación del equipo.</li> <li>Competencia comunicativa baja que afecta la comprensión, poco asertiva o que no cumple con códigos de respeto.</li> <li>Insuficiente manejo de sistemas digitales y aplicativos de uso crítico para su trabajo.</li> <li>Poca autonomía, proactividad y cumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunte en RRHH si existen acuerdos vigentes con proveedores de cursos o licencias para el mejoramiento de la lengua dominante enfocados en la comunicación profesional (Ej: Programas ESP - English for Specific Purposes -)</li> <li>Enseñe a su equipo a través del ejemplo; prepare sus comunicaciones tanto escritas como verbales para que cumplan con parámetros de claridad, asertividad y respeto.</li> <li>Los sistemas de uso crítico como la suite de escritorio de Microsoft 365, los CRMs y aplicativos de nicho tienen una oferta amplia de cursos de formación en línea gratuitos que usted puede sugerir a su equipo.</li> <li>Presente de manera clara sus expectativas de trabajo, tanto a nivel individual como colectivo: nivel de autonomía y proactividad deseadas, cumplimiento esperado y mecanismos de monitoreo.</li> </ul>
<p><b>3. Comportamientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poco interés por conocer sobre las culturas de compañeros y baja empatía.</li> <li>Desinterés en trabajar con otros colaboradores o de aportar en la construcción de un ambiente de colaboración.</li> <li>Baja participación o desinterés en las reuniones de trabajo y en los espacios de construcción de equipo.</li> <li>Repetido incumplimiento con compromisos y expectativas previamente acordadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cree espacios de NO TRABAJO con dinámicas que permitan a los colaboradores compartir sobre su cultura y su vida por fuera de lo laboral. Si esto es difícil, puede apoyarse en RRHH para proponer campañas interculturales digitales para conocer sobre ciertas culturas o incluya un espacio de 5-10 mins en sus reuniones mensuales para que un colaborador diferente comparta una presentación creativa sobre su cultura, hobbies, familia.</li> <li>Conforme equipos para proyectos específicos en los cuales haya variedad de habilidades, fortalezas técnicas y competencias de comunicación diversos.</li> </ul>
<p><b>4. Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de oportunidades a nivel corporativo para el desarrollo de competencias interculturales.</li> <li>Falta de entrenamiento en competencias blandas e inteligencia emocional.</li> <li>La empresa no provee recursos mínimos necesarios para el cumplimiento del trabajo.</li> <li>Poca claridad sobre responsabilidades, expectativas y objetivos colectivos e individuales, según rol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione con RRHH o el corporativo la inclusión de cursos para el desarrollo de competencia intercultural, habilidades blandas e inteligencia emocional dentro de los programas de onboarding.</li> <li>El bienestar físico, emocional y la salud mental de sus colaboradores es un componente clave para el éxito de los equipos de trabajo y la retención del talento, en especial en el contexto híbrido.</li> <li>Discuta de manera clara, tanto a nivel individual como de equipo, responsabilidades, expectativas y objetivos esperados.</li> </ul>

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

**Nota.** Elaboración propia.

*Plan de implementación*

# CHC+R

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

**FORMATO LÍDER:**

Nombre equipo \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Fecha de Análisis: \_\_\_\_\_

### PLAN DE ACCIÓN

Año 1					
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	
	Actividades para mejoramiento según línea de base	Actividades para mejoramiento según línea de base	Actividades para mejoramiento según línea de base	Actividades para mejoramiento según línea de base	Estatus percibido al final del año 1
Conocimiento					
Habilidades					
Comportamientos					
Recursos					
Estatus percibido por trimestre					

### Instrucciones

Teniendo en cuenta los elementos con puntaje 1 y 2, producto del ejercicio de Línea de base, vaya a la fase de Recomendaciones y seleccione aquellas sugerencias que considere viables para ser implementadas según su alcance, políticas corporativas y recursos a disposición. Si identifica alternativas diferentes a las recomendaciones incluidas en el modelo, que estén dentro de su potencial de control y que considere pertinentes, considérelas igualmente.

Luego ubíquelas en este Plan de acción customizable que le ayudará a mantener estos objetivos en mente y ver su progreso.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

**Nota.** Elaboración propia.

*Crecimiento*

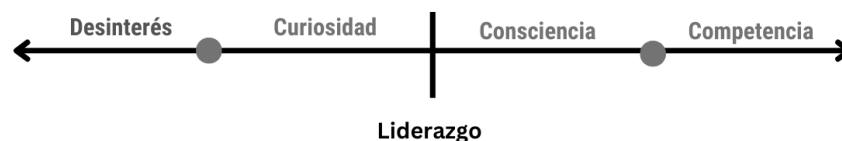
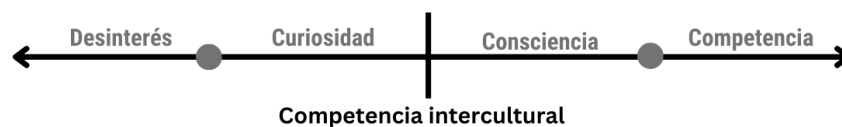


**FORMATO LÍDER:**

Nombre equipo \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Fecha de Análisis: \_\_\_\_\_

**PLAN CRECIMIENTO**



**Instrucciones**

El liderazgo efectivo de equipos interculturales en contexto híbrido, como en cualquier otro contexto, es un proceso cíclico que obliga al líder a adaptarse a los cambios en el entorno, la composición de su equipo, el acceso a los recursos y las nuevas tecnologías. Alcanzar cierta madurez del equipo en pleno es una gran oportunidad para ayudar a los individuos a crecer en aquellos elementos que les ayuden a seguir mejorando sus competencias interculturales, de relacionamiento, trabajo en equipo y liderazgo.

A partir de la observación de comportamientos y habilidades, mida el estatus de competencias a nivel individual. Los hallazgos pueden ayudarle a crear planes de desarrollo profesional continuo que incluyan estas competencias y que le ayuden a fortalecer su equipo desde el crecimiento de cada colaborador.

Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia.

**Nota.** Elaboración propia.