



Universidad de
La Sabana

Maestría en Gerencia Internacional

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Álvarez P. Sharon y González M. Ma. Alejandra

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación*

teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer

Chía, Cundinamarca

Tabla de Contenido

1. Planteamiento del problema	8
1.1 Contexto.....	8
1.2 Problema de investigación	10
1.3 Objetivo General.....	10
1.4 Objetivos Específicos.....	11
2. Justificación	12
3. Metodología	12
4. Cronograma de actividades	15
5. Presupuesto	15
6. Marco Teórico	17
6.1 Definición de Equipos Globales Virtuales	17
6.2 Diversidad Cultural	19
6.3. Modelos Culturales	20
6.3.1 Dimensiones culturales de Hofstede.	22
6.3.2 Dimensiones culturales de Erin Meyer.	25
6.4 Relación y/o Diferencias entre Trabajo Remoto y Teletrabajo	28
6.5 Ventajas y desventajas del teletrabajo entre Equipos Globales Virtuales.....	33

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

6.6 Liderazgo	35
6.7 Liderazgo en los Equipos Globales Virtuales.....	40
6.8 Modelos de Liderazgo relacionados con la Cultura	42
6.9 Desafíos de Equipos Globales Virtuales	45
7. Método de Investigación Empírica.....	49
7.1 Selección de dimensiones de cultura y países a analizar.....	50
7.2 Elaboración de encuesta	58
7.3 Identificación de factores culturales y de liderazgo relevantes	62
7.3.1 Definición del Tamaño de Muestra	62
7.3.2 Realización de Prueba Piloto	65
7.3.3 Realización de Encuesta y Análisis de Datos	70
7.3.4 Factores de Cultura y Liderazgo	100
7.3.4.1 Los empleados procedentes de Argentina.	100
7.3.4.2 Los empleados procedentes de Brasil.	101
7.3.4.3 Los empleados procedentes de Colombia.....	101
7.3.4.4 Los empleados procedentes de México.....	102
7.3.4.5 Consideraciones generales para todos los países.....	103
7.4 Guía.....	104

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

8. Conclusiones	105
9. Sugerencias y Recomendaciones	107
10. Referencias	109
Anexo 1. Programación STATA.....	117
Anexo 2. Tablas Ecuaciones Estructurales sin estandarizar	121
Anexo 3. Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales	124

Índice de Tablas

Tabla 1 Cronograma de Actividades.	15
Tabla 2 Presupuesto del proyecto en tiempo.	16
Tabla 3 Presupuesto del proyecto monetario.	16
Tabla 4 Análisis Hofstede.....	56
Tabla 5 Análisis de Erin Meyer.....	57
Tabla 6 Encuestas sobre Cultura y/o Liderazgo.....	58
Tabla 7 Encuesta ¿Cómo te identificas al momento de trabajar?.	60
Tabla 8 Número de Empleados por País, Empresa 1 y Empresa 2.	63
Tabla 9 Tamaño de Muestra Empresa 1 y Empresa 2..	64
Tabla 10 Distribución del Tamaño de Muestra por país y por empresa.	64
Tabla 11 Distribución Demográfica de la Encuesta Piloto.....	65
Tabla 12 Distribución de la Encuesta Piloto en las cuatro dimensiones de cultura.	67

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 13 Distribución de personas encuestadas por cada empresa.....	71
Tabla 14 Distribución de personas encuestadas por rango de edad..	71
Tabla 15 Distribución de personas encuestadas por género..	72
Tabla 16 Distribución de personas encuestadas por país en el que trabajan.....	72
Tabla 17 Distribución de personas encuestadas por estado civil..	73
Tabla 18 <i>Distribución de personas encuestadas que tienen o no hijos</i>	74
Tabla 19 Distribución de personas encuestadas de acuerdo con el rol que desempeñan en la empresa.....	74
Tabla 20 Distribución de personas encuestadas de acuerdo con el tiempo que llevan trabajando en la empresa.....	75
Tabla 21 Distribución de personas encuestadas de acuerdo con el último título académico obtenido..	76
Tabla 22 Distribución de personas encuestadas por rango de edad y por empresa..	77
Tabla 23 Distribución de personas encuestadas por género y por empresa.....	77
Tabla 24 Distribución de personas encuestadas por país en el que trabajan y por empresa..	78
Tabla 25 Distribución de personas encuestadas que tienen o no hijos y por empresa..	
Tabla 26 Distribución de personas encuestadas por rol que desempeñan en la empresa y por empresa..	79
Tabla 27 Distribución de personas encuestadas por el tiempo que llevan en la empresa y por empresa..	80

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 28 Distribución de personas encuestadas por título académico obtenido más reciente y por empresa.....	81
Tabla 29 Grado de Correlación - Dimensión Masculinity de Hofstede.....	83
Tabla 30 Grado de Correlación - Dimensión Individualism de Hofstede.....	84
Tabla 31 Grado de Correlación - Dimensión Disagreeing de Meyer.....	85
Tabla 32 Grado de Correlación - Dimensión Evaluating de Hofstede.....	86
Tabla 33 Ejemplo de fórmula para la obtención de valores a escala de Hofstede y Meyer para la muestra encuestada.....	89
Tabla 34 Resultados encuesta muestra poblacional de Argentina.....	90
Tabla 35 Resultados encuesta muestra poblacional de Brasil.....	91
Tabla 36 Resultados encuesta muestra poblacional de Colombia.....	92
Tabla 37 Resultados encuesta muestra poblacional de México.....	93
Tabla 38 Tabulación de los valores obtenidos de la encuesta por cada una de las dimensiones y los países.....	94

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Características de los líderes a lo largo de la historia.....	38
<i>Figura 2.</i> A model of leadership context.....	44
<i>Figura 3.</i> Línea de correos con el equipo de trabajo de Erin Meyer.....	53
<i>Figura 4.</i> Gráfica The Country Mapping Tool de Erin Meyer.....	54
<i>Figura 5.</i> Fórmula de Tamaño de Muestra.....	62

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Figura 6. Gráfica Dimensiones de cultura Hofstede en los cuatro países seleccionados.....	69
Figura 7. Gráfica de barras de Argentina comparando valores de dimensiones de la escala de A&M versus la escala de Hofstede y Meyer.....	95
Figura 8. Gráfica de barras de Brasil comparando valores de dimensiones de la escala de A&M versus la escala de Hofstede y Meyer.....	96
Figura 9. Gráfica de barras de Colombia comparando valores de dimensiones de la escala de A&M versus la escala de Hofstede y Meyer.....	97
<i>Figura 10.</i> Gráfica de barras de México comparando valores de dimensiones de la escala de A&M versus la escala de Hofstede y Meyer.....	98
<i>Figura 11.</i> Gráfica de barras comparando todos los valores de las dimensiones de Hofstede y Meyer con la escala de A&M.....	99
Figura 12. QR Guía de Cultura y Liderazgo.....	104

1. Planteamiento del problema

1.1 Contexto

Desde la existencia del Internet el ser humano ha encontrado una mejor manera de comunicarse y de trabajar, incluso desde cualquier parte del mundo. El Internet cambió la historia humana e hizo un alto en el camino para incrementar de forma significativa las conexiones entre nosotros a través de la virtualidad. Con la pandemia y según la OIT (2020) se tiene la concepción del aceleramiento de la creación de los Equipos Globales Virtuales y nos hemos visto envueltos en una era casi futura en la que el trabajo remoto o virtual es más que una realidad para muchos trabajadores, especialmente aquellos que laboran en empresas internacionalizadas (Oliveira, 2019).

Las variables anteriormente mencionadas son relevantes ya que tanto la virtualidad como la coyuntura de la pandemia COVID-19 son sucesos que hacen parte de la vida de aquellos que trabajan remoto o virtualmente, lo que ha sido un punto de aceptación por medio del cual la reinención de trabajo ha sido fundamental para desempeñarse igual o mejor que antes, cuando el trabajo remoto era parte de la vida, pero no una realidad permanente. Se puede afirmar que las colaboraciones globales se han convertido en una herramienta competitiva importante en el ambiente de negocios caracterizado por recursos móviles de alto impacto, conjuntos de habilidades y transferencias de tecnología y fronteras multinacionales (Pryor et al., 2009).

Con el aumento de trabajo remoto a nivel global debido a la pandemia se ha producido una tendencia hacia el empoderamiento de las dinámicas que aportan a la

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

efectividad de los Equipos Globales Virtuales en las organizaciones internacionales (Chaudhary et al., 2022), que buscan mantener sus resultados como productividad, utilidad, ganancias, indicadores de servicio al cliente y rendimiento, etc., las cuales se han visto reforzadas no solo por los grandes directivos sino también por los mismos empleados quienes buscan optimizar su tiempo al máximo para poder cumplir con sus actividades diarias, esto teniendo en cuenta que a través de la virtualidad y si bien se deja de, por ejemplo, tomar un carro o el servicio público para ir al lugar de trabajo en el cual podría ser posible demorar una hora, será la misma hora que usará para preparar el almuerzo, alistar a los hijos, bajar la basura, entre otras actividades que siempre han sido parte del diario vivir pero que ahora parecen estar muy alienadas al trabajo virtual el cual puede incluso verse más exigente cuando de enfrentarse a un equipo internacional se trata (CEPAL, 2020). Es posible preguntarnos entonces ¿Cuál sería la mejor forma de liderar los Equipos Globales Virtuales para lograr los resultados organizacionales esperados?

En Latinoamérica, si bien existía la posibilidad de la realización del trabajo remoto este se ha convertido en la mejor alternativa para afrontar las consecuencias de la pandemia (Uribe, et al., 2021).

Esta investigación busca responder a las dinámicas que las organizaciones internacionales han encontrado y siguen buscando para lograr el mayor desempeño de sus Equipos Globales Virtuales por medio de una revisión literaria y revisión empírica que sean la base para la creación y posterior consolidación de una guía dirigida a líderes para gerenciar equipos localizados en otros países de Latinoamérica, preparada especialmente

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

para que estos equipos puedan mejorar su productividad y desempeño, teniendo en consideración que la consolidación de Equipos Globales Virtuales llegó para quedarse y seguir desarrollándose y por qué no, perfeccionarse a través del tiempo.

En este marco de ideas, y tomando en cuenta los aspectos de la diversidad cultural que se identifican entre países, por medio de este trabajo, se abordará una visión empírica a partir de los datos recopilados de las dimensiones culturales propuestas por Geerd Hofstede, psicólogo social alemán, pionero de estudios culturales y que estuvo interesado en la interacción de las fuerzas contrastantes de la evolución cultural, el cambio social y la estabilidad cultural a través de naciones modernas (Hofstede y Hofstede, 2023); y Erin Meyer, profesora del Instituto Europeo de Administración de Negocios (INSEAD), una de las principales escuelas de negocios internacionales, la cual ha trabajado primordialmente en cómo los gerentes más exitosos del mundo navegan por las complejidades de las diferencias culturales en un entorno global (Meyer, 2023).

1.2 Problema de investigación

¿Cómo a través del entendimiento de diferentes dimensiones y escalas de la cultura como las propuestas por Hofstede y Meyer, podemos estructurar consejos para mejorar el liderazgo de los Equipos Globales Virtuales en Colombia y tres países de Latinoamérica?

1.3 Objetivo General

Desarrollar una guía dirigida a líderes y gerentes para el liderazgo de Equipos Globales Virtuales tomando como referencia dos empresas multinacionales, analizando las

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

dimensiones culturales de los teóricos Hofstede y Meyer relacionadas con Colombia y otros tres países de Latinoamérica.

1.4 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión de literatura a fin de identificar los conceptos que se encuentran alrededor del concepto de Equipos Globales Virtuales.
- Analizar y seleccionar las dimensiones culturales y de liderazgo a considerar basados en la escala de cultura de Geert Hofstede y Erin Meyer para delimitar y seleccionar el país que más se asemeje culturalmente a Colombia y los países con los que más diferencias culturales tiene, tomando como referencia dos empresas multinacionales.
- Profundizar en la dinámica de los Equipos Globales Virtuales acorde a las dimensiones y países seleccionados por medio de la realización de una encuesta que se realizará a una muestra poblacional de dos empresas multinacionales con el fin de corroborar las correlaciones identificadas en la teoría.
- Identificar con base en la encuesta los factores de mayor relevancia en las dimensiones y países seleccionados para el liderazgo de los Equipos Globales Virtuales con el fin desarrollar la guía más conveniente que permita estimular el desempeño de estos equipos.
- Desarrollar una guía dirigida a líderes para promover el liderazgo efectivo basado en la cultura de Equipos Globales Virtuales presentes en Latinoamérica tomando como referencia los países que surjan de esta investigación, incluido Colombia.

2. Justificación

Las colaboraciones globales se han convertido en una importante herramienta competitiva en un negocio y debemos ser conscientes que las organizaciones que sobreviven y prosperan en el mercado global son aquellas que buscan continuamente nuevas formas innovadoras de integrar sus recursos, vislumbrando como solución clara y de impacto directo la dinámica de los Equipos Virtuales Globales (Pryor et al., 2009).

La relevancia de este estudio recae en la necesidad de un correcto manejo de los Equipos Globales Virtuales que es real y viene con mayor fuerza tras la nueva modalidad de vida que se está experimentando debido a la pandemia de COVID-19 (Uribe, et al., 2021). Con esta investigación teórica y empírica, se analizan diferentes factores culturales y de liderazgo en busca de aquellas características que facilitan y promueven el manejo adecuado por parte de líderes de los Equipos Globales Virtuales a su cargo, por medio del desarrollo de una guía de cultura y liderazgo construida con base en la información obtenida de una muestra de dos empresas multinacionales.

3. Metodología

Esta investigación parte de una necesidad que se identifica de cara a la mejora del rendimiento y elevación de los niveles de eficiencia de los Equipos Globales Virtuales partiendo de una revisión de literatura para responder los conceptos básicos que definen y se encuentran alrededor del trabajo de los Equipos Globales Virtuales. Para ello, se contempla la ejecución de la investigación en dos momentos o etapas. La primera etapa que

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

se inicia en el mes de enero de 2022 y finaliza en el mes de octubre de 2022, contempla una revisión general de literatura con el análisis de más de cincuenta fuentes bibliográficas, incluyendo artículos científicos, revistas científicas, blog digitales de autores reconocidos, libros académicos, entre otras para un levantamiento de los conceptos y situaciones propias del trabajo con Equipos Globales Virtuales según el primer objetivo específico de la investigación, acogiendo una definición de Equipos Globales Virtuales, diversidad cultural, revisión de los modelos culturales más conocidos a fin de reafirmar la preselección de los teóricos (Hofstede y Meyer), identificación de las diferencias entre trabajo remoto y teletrabajo, identificación de diversos conceptos de Liderazgo, revisión de los modelos de liderazgo más conocidos, identificación de los desafíos, características y prácticas actualmente aplicadas al liderazgo de Equipos Globales Virtuales; constituyendo así el marco teórico de la investigación.

La segunda etapa se inicia en el mes de octubre de 2022 con finalización en el mes de abril de 2023 orientada a establecer un método de investigación empírica para responder a los demás objetivos específicos por medio del planteamiento y formulación de una encuesta que permita identificar los factores culturales y de liderazgo de Colombia y tres países de Latinoamérica para la creación de una guía de cultura y liderazgo de Equipos Globales Virtuales, basada en metodologías ya existentes, experiencias propias de trabajo y los resultados de la encuesta según la investigación. Esta encuesta se realiza tomando como referencia diferentes cuestionarios de cultura y liderazgo ya existentes para así determinar las preguntas que serán la base de la información a recopilar y las conclusiones acerca del

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

modelo de cultura y liderazgo para cada país. Para la confirmación de factores culturales y de liderazgo esta investigación cuenta con un componente cuantitativo que partirá de la generación de una encuesta que será realizada a empleados pertenecientes a dos grandes multinacionales de los sectores de la tecnología, manufactura y salud, las cuales pidieron total confidencialidad de la información, por lo que serán tratadas como Empresa 1 y Empresa 2. Para concretar el tamaño de la muestra a encuestar se considera el número de empleados total de las empresas para cada uno de los países, obteniendo un total de 132 personas a encuestar, cálculo que se explicará más adelante en el capítulo 7 de esta investigación y que fue determinado mediante la fórmula estadística de tamaño de muestra poblacional. Es importante mencionar que la encuesta realizada se hace a por medio de la herramienta Formulario que ofrece Google la cual permite extraer la data recopilada a excel. Una vez obtenida la data esta misma se extrae y se parametriza en el programa STATA¹, el cual permite visualizar tendencias, varianzas y modelos estadísticos a través de los cuales es posible determinar qué aspectos de las dimensiones culturales seleccionadas están más correlacionados con la muestra total para posteriormente por medio de la generación de promedios ponderados y análisis de desviaciones estándar en Excel determinar qué factores de las dimensiones culturales son más relevantes en cada país investigado. Finalmente, para generar aquellos factores importantes de cultura y liderazgo de cada país, se toman en cuenta todos los resultados: marco teórico, correlaciones estadísticas, promedios, análisis de varianzas (todo esto con base en la información

¹ Paquete integrado de Software estadístico utilizado para la investigación, análisis y visualización de datos.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

obtenida sobre las dos multinacionales) y la experiencia laboral de las autoras para así, proceder con la fase cualitativa de esta etapa, cerrando la investigación con la elaboración de la guía de cultura y liderazgo de Equipos Globales Virtuales para los cuatro países seleccionados. Estas etapas se desglosan en el cronograma de actividades propuesto a continuación.

4. Cronograma de actividades

Con base en la metodología propuesta para la presente investigación se detalla a continuación el cronograma de trabajo y entregables de las dos etapas del proyecto:

Tabla 1 .

Cronograma de Actividades

Semestre 2022-1								
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio		
Revisión Literatura (etapa 1)						Presentación etapa 1 (Anteproyecto)		
Semestre 2022-2 & 2023-1								
Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Selección asesor de trabajo de grado	Análisis de selección de dimensiones culturales y de liderazgo a considerar	Elaboración de la encuesta en base a encuestas existentes y modelos seleccionadas	Revisión de encuesta y envío de la misma como prueba piloto	Envío de encuesta y obtención de datos	Envío de encuesta y obtención de datos	Análisis de resultados y generación de discusiones y conclusiones	Elaboración de la encuesta en base a encuestas existentes y modelos seleccionadas	Sustentación de trabajo de grado

Nota. Autoría Propia

5. Presupuesto

La presente investigación busca no incurrir en gastos excesivos, por lo cual se recurre a la utilización y aprovechamiento de las diferentes herramientas virtuales que proporciona la Universidad de la Sabana (Eureka, EMIS, Mendeley, Scopus, Web of

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Science, Teams y Stata), y herramientas personales (Google Forms) previamente adquiridas y de uso continuo. Sin embargo, se va a considerar un presupuesto estimado basado en herramientas externas (The Country Mapping Tool y The Personal Profile Tool), movilizaciones que se deban hacer respecto a las encuestas e investigaciones que deban contar con la presencialidad necesaria, horas estimadas y proyectadas que se dedicarán a la investigación de este proyecto:

Tabla 2.

Presupuesto del proyecto en tiempo

Semestre 2022-1									
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio		
Horas	20	20	20	40	40	20	20		

Semestre 2022-2 & 2023-1									
Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Horas	20	40	40	20	20	40	20	40	20

Nota. Autoría propia.

Tabla 3.

Presupuesto del proyecto monetario

Semestre 2022-1									
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio		
Valor	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 160.000	\$ 160.000		

Semestre 2022-2 & 2023-1									
Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Valor	\$ 160.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 320.000	\$ 160.000	\$ 320.000	\$ 160.000

Nota. Autoría propia.

6. Marco Teórico

6.1 Definición de Equipos Globales Virtuales

Hoy en día es común encontrar diversas investigaciones, estudios y artículos que se refieren a los Equipos Globales Virtuales (Global Virtual Teams “GVT”), sin embargo, muy pocos de ellos denotan una definición explícita de Equipos Globales Virtuales, la cual se considera indispensable establecer como base para este trabajo. Con base en ello y tras una exhaustiva revisión de artículos, se opta por definir en una primera instancia el concepto de Equipos Virtuales, que son aquellos cuyos miembros se encuentran distribuidos geográficamente y que debido a esta situación se ven obligados a trabajar juntos a través de medios electrónicos con una mínima interacción cara a cara y los cuales suelen estar compuestos por miembros multifuncionales que trabajan en tareas altamente interdependientes y comparten responsabilidad por los resultados del equipo (Malhotra et al., 2007).

Viendo esta definición de 2007, se identifica que la misma se mantiene con bastantes similitudes desde 1998 donde se relaciona el concepto de Equipo Virtual como aquel equipo geográficamente disperso, que no tiene la facilidad de reunirse cara a cara con sus miembros y quienes tienen entre sí, diferencias culturales (Jarvenpaa et al., 1998). Este concepto no solo da sustento a la base de la definición de Equipos Virtuales, sino que también es un punto de partida para identificar características y definir los Equipos Globales Virtuales, entendiendo a los Equipo Globales Virtuales como una nueva forma de organización, donde el equipo se reúne según sea necesario durante la duración de una tarea

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

o actividad y se encuentra compuesto por miembros de los rincones más lejanos del mundo, permaneciendo los miembros físicamente en diferentes continentes y en diferentes países, interactuando principalmente a través del uso de tecnologías de comunicación mediadas por computadora (correo electrónico, videoconferencia, etc.), y quienes rara vez o nunca se ven en persona (Jarvenpaa et al., 1998).

Considerando las definiciones previas como un punto de partida, se revisan autores de la última década, identificando que muchos de estos construyen y entregan su propia definición de un equipo virtual con base en las características de estos, encontrando definiciones como la que da Zofi (2012) “un equipo virtual, ya sea al otro lado de la calle o al otro lado del mundo, es un equipo cuyos miembros trabajan juntos simultáneamente para un propósito común, mientras están físicamente separados”(p. 7).

Con base en estas tres definiciones, es correcto afirmar que los aspectos comunes que estas tienen entre sí, son: la distancia, una meta o propósito común, comunicación a través de la tecnología en lugar de trabajo cara a cara y elementos interculturales.

Teniendo en cuenta estos cuatro puntos en común, Ale Ebrahim, Ahmed y Taha (2009) en su revisión de literatura sobre Equipos Globales Virtuales resume una definición de la siguiente manera y serán consideradas para el presente trabajo:

Los Equipos Globales Virtuales son aquellos que están:

- Geográficamente dispersos (en diferentes zonas horarias).
- Impulsados por un propósito común

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

- Habilitados por las tecnologías de la comunicación.
- Involucrados en la colaboración transfronteriza.

6.2 Diversidad Cultural

Para hablar de “diversidad cultural” debemos primero hablar por separado de los conceptos de cultura y diversidad. Según la Real Academia Española, *cultura* es el “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE, 2022), mientras que la *diversidad* es la “Variedad, desemejanza, diferencia” (RAE, 2022). Se podría entender entonces la diversidad cultural como la variedad de este conjunto de modos de vida, costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, etc., en donde en algún punto coincide el ser humano. La cultura también consiste en aquellas reglas no escritas del juego social. Es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los otros (Hofstede et al., 2010), y adicionando al concepto, también se puede entender, a partir de esta diversidad que la cultura es más a menudo una fuente de conflicto que de sinergia. Las diferencias culturales son, en el mejor de los casos, una molestia y, a menudo, un desastre (Hofstede y Hofstede, 2023). No es de extrañar que, bajo este mismo concepto, el mismo Hofstede, pionero en el estudio de la cultura y de las instituciones, haya sido el primero en desarrollar un modelo empírico con valores culturales medibles y cuantificables, en donde propuso seis dimensiones culturales para entender las sociedades: Distancia Jerárquica (*Power of Distance – PDI*), Individualismo (*Individualism – IDV*), Masculinidad (*Masculinity –*

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

MAS), Control de incertidumbre (*Uncertainty Avoidance Index – UAI*), Orientación a largo plazo (*Long Term Orientation - LTO*) y por último la Indulgencia vs Contención (*Indulgence vs Restraint - IVR*). Sin embargo, como dicen Sent y Kroese (2022), Hofstede explicaba a menudo a sus estudiantes que las dimensiones no existen y tampoco la cultura: las dimensiones y la cultura en general son construcciones, producto de nuestras mentes que nos ayudan a simplificar la complejidad del mundo real, para entenderla y predecirla.

Parece que, a pesar de las vastas definiciones que se tienen actualmente sobre estos dos conceptos, no es posible determinar en su totalidad aquellos puntos que nos descifran como sociedad, cobra mucho más sentido el estudiar y ahondar en aquello que puede propiciar una mejor comunicación y desempeño, en medio de la enorme diversidad cultural en la que se encuentran las organizaciones internacionales, para los Equipos Globales Virtuales.

6.3. Modelos Culturales

A mediados y durante el siglo XX se ha venido estudiando de forma más detallada las culturas por diferentes académicos y desde diferentes perspectivas. La globalización del mundo de los negocios en las últimas cinco décadas ha dado mucha más importancia a las diferencias culturales y al entendimiento sobre ellas para los líderes, gerentes y ejecutivos en las compañías internacionales y multinacionales (Cuco, 2015). Para entender estas diferencias, se han estudiado y planteado diferentes modelos y entre los más conocidos se encuentran los creados por los siguientes autores:

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

- **Edward Hall:** clasificó grupos entre mono crónicos y poli crónicos, contexto bajo y alto, orientados al pasado y orientados por el futuro (Cuco, 2015).
- **Kluckhohn:** planteó cinco dimensiones: Actitud ante los problemas; Tiempo, Naturaleza, Naturaleza del hombre; Forma de actividad y Reacción ante los Compatriotas (Cuco, 2015).
- **Geert Hofstede:** denotó seis dimensiones: Distancia de Poder; Individualismo; Masculinidad; Evasión de la Incertidumbre; Orientación a largo plazo e Indulgencia. Este es el modelo de dimensiones más conocido hasta el momento en la academia (Hofstede y Hofstede, 2023).
- **Trompenaars y Hampden-Turner:** trajo consigo las dimensiones de Universalismo vs Particularismo; Individualismo vs Comunitarismo; Específico vs Difuso; Neutro vs Afectivo; Logro vs Adscripción; Tiempo Secuencial vs Tiempo Sincrónico y Dirección Interna o Dirección Externa (Cuofano, 2022).
- **El modelo Lewis:** divide a la humanidad en tres categorías basadas en comportamiento como el Activo-linear, Multiactivo y el Reactivo (Cuco, 2015).
- **Erin Meyer:** trae el *Mapa de la Cultura* con ocho dimensiones: Comunicación, Evaluación, Retroalimentación, Pensamiento, Liderazgo, Toma de Decisiones, Confianza, Desacuerdo y Percepción del Tempo (Meyer, 2023).

De estos autores los únicos que han presentado modelos cuantificables son Geert Hofstede y Erin Meyer razón por la cual se reafirma la selección de estas dimensiones para ser consideradas en el presente trabajo.

6.3.1 Dimensiones culturales de Hofstede.

Considerando los objetivos del presente trabajo es claro que para aquellos que trabajan en negocios internacionales es indispensable entender cómo se comportan las diferentes personas en otras culturas. Para ello, la investigación de profesor Geert Hofstede es una de las bases para entender las diferencias culturales dando una idea de otras culturas para ser más efectivos al momento de interactuar con personas en otros países de acuerdo con las seis (6) dimensiones que propone (Hofstede y Hofstede, 2023).

Distancia de Poder - Power Distance: esta dimensión analiza el concepto de distribución del poder, es decir, que el nivel de desigualdad de una sociedad está avalado tanto por los seguidores como por parte de los líderes. Esta dimensión se ocupa de la actitud de la cultura hacia las desigualdades entre los individuos analizando la forma en la que los miembros de la sociedad menos poderosos o de menor rango dentro de las organizaciones esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. A mayor el resultado dentro de la dimensión mayor distancia de poder en esa cultura (Hofstede y Hofstede, 2023).

Individualismo - Individualism: esta dimensión analiza el pensamiento individualista en comparación con el colectivismo, es decir el grado en que los individuos se integran en grupos. En el lado individualista se encuentran las sociedades en las que los lazos entre los individuos están sueltos: se espera que cada uno cuide de sí mismo y de su familia inmediata. Mientras que, en el lado colectivista, se encuentran las sociedades en las que las personas desde el nacimiento en adelante se integran en grupos fuertes y cohesivos,

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

a menudo familias extendidas (con tíos, tías y abuelos) que continúan protegiéndolos a cambio de una lealtad incondicional. Es correcto afirmar que esta dimensión analiza el grado de interdependencia que mantiene una sociedad con sus miembros. A mayor el resultado dentro de la dimensión mayor individualismo en esa cultura (Hofstede y Hofstede, 2023).

Masculinidad - Masculinity: esta dimensión hace referencia a la distribución de roles entre los géneros (masculino y femenino). El polo asertivo ha sido llamado 'masculino' y el polo modesto y solidario 'femenino'. En los países femeninos las mujeres tienen los mismos valores modestos y afectuosos que los hombres; mientras que en los países masculinos las mujeres son algo asertivas y competitivas, pero no tanto como los hombres, por lo que estos países muestran una brecha entre los valores de los hombres y los valores de las mujeres. La masculinidad marca que la motivación surge a través de la competencia, los logros y el éxito. El éxito es percibido como el mejor o el ganador de cada campo. Por tanto, una puntuación baja está asociada con una sociedad más femenina, en la que los valores principales serán aquellos relacionados con el cuidado de los demás y la calidad de vida. La calidad de vida como signo de éxito, en estas sociedades destacar sobre el resto no es digno de admirar (Hofstede y Hofstede, 2023).

Control de la Incertidumbre - Uncertainty Avoidance: esta dimensión manifiesta el grado en que los miembros de una sociedad o cultura se sienten incómodos con la incertidumbre, es decir el hecho sobre cómo lidiar con el futuro que nunca puede conocerse. Se trata sobre el control sobre los eventos futuros y el riesgo tomado por los

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

individuos de la sociedad. Los países que reciben una mayor puntuación en esta dimensión mantienen códigos de creencias y comportamientos bastantes rígidos y son intolerantes con las ideas poco ortodoxas; se crean normas para todo y los cambios causan estrés. Por su lado, las sociedades con una puntuación más baja mantienen una actitud más relajada en la que la práctica cuenta más que los principios (Hofstede y Hofstede, 2023).

Orientación al Largo Plazo - Long Term Orientation: esta dimensión describe cómo las sociedades ordenan sus prioridades entre su pasado y los desafíos presentes y futuros. Las sociedades que obtienen una puntuación baja en esta dimensión son aquellas que mantienen tradiciones, miran con desconfianza el futuro y son recelosas con los cambios sociales. Por otro lado, aquellas sociedades que obtienen una alta puntuación tienen un enfoque más pragmático, relacionado a ahorros y esfuerzos en educaciones más modernas como forma de afrontar los desafíos futuros (Hofstede y Hofstede, 2023).

Indulgencia - Indulgence: esta dimensión hace referencia al grado en el que las personas de una sociedad tratan de controlar sus impulsos y deseos. Este factor se encuentra altamente relacionado con la educación que se da en edades tempranas. Las sociedades que obtienen una puntuación alta se definen como con control débil o de indulgencia y aquellas sociedades con menor puntuación se les define como de alto control o de restricción. Así, las culturas son indulgentes o restringidas. Las sociedades poco indulgentes suelen tender al cinismo y al pesimismo, no ponen mucho énfasis en el tiempo libre, las personas perciben que sus acciones se encuentran restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse es algo indebido. Mientras que las sociedades indulgentes permiten la

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

gratificación relativamente libre de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse (Hofstede y Hofstede, 2023).

6.3.2 Dimensiones culturales de Erin Meyer.

Erin Meyer es la autora del libro *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. A través de él la autora explica el complicado terreno, en el que se espera que personas de orígenes muy diferentes trabajen armoniosamente juntas, y muchas veces de forma virtual. Su trabajo se enfoca en cómo los gerentes más exitosos del mundo enfrentan las complejidades de las diferencias culturales en un ambiente global. Es autora también de la herramienta virtual *Culture Map*, marco que permite a los ejecutivos internacionales identificar sus preferencias de liderazgo y comparar sus métodos con los estilos de gestión de otras culturas, herramienta que sirve también para decodificar las complejidades interculturales que afectan su éxito y a trabajar de manera más efectiva a través de estas diferencias (Meyer, 2023).

En su libro Meyer (2014) se presentan ocho ejes o dimensiones que se pueden usar como marco para analizar las diferencias culturales que son: Comunicación, Retroalimentación, Pensamiento, Liderazgo, Toma de decisiones, Confianza, Desacuerdo y Percepción del tiempo. En cada una ellas vemos referenciado lo siguiente:

Comunicación - Communication: Clasifica las culturas en bajo y alto contexto, las primeras en donde las personas se comunican y los mensajes se reciben de forma exacta o literal, es decir, el mensaje transmitido o comunicado significa exactamente lo que es pues no se altera el sentido de las palabras ni se trata de transmitir un mensaje o información

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

diferente a lo expuesto. Por otro lado, las culturas de alto contexto no se comunican de forma directa o exacta, sino que, por el contrario, gran parte de su mensaje se manifiesta entre lo que no se dice con palabras ya que existen entendimientos culturales sobre la manera de comportarse sin necesidad de ser explícito y de esta forma, el oyente es el responsable de decodificar el significado del mensaje que se transmita (Meyer, 2014).

Retroalimentación – Evaluating: La define en dos extremos como la retroalimentación negativa directa e indirecta. Aquí, las personas de culturas que valoran la retroalimentación negativa directa son aquellas que gustan de darla de forma clara y explícita a diferencia de las culturas que valoran la retroalimentación negativa indirecta que tienden a dar mensajes sutiles, de forma positiva y haciendo el uso de las palabras para mitigar el efecto de la retroalimentación lo cual, como consecuencia, puede lograr que el receptor no comprenda que la retroalimentación era de hecho, negativa (Meyer, 2014).

Pensamiento - Persuading: La autora divide la forma en la que las culturas piensan en dos categorías que son la holística (o dialéctica) y específica (o analítica). En las culturas en donde se piensa holísticamente las personas tienden a centrarse en la situación general en lugar de centrarse en los detalles. Las culturas que piensan analíticamente se tienden a centrar en los elementos o acciones individuales y restan importancia a las circunstancias que las rodean (Meyer, 2014).

Liderazgo - Leading: Meyer sostiene que se pueden dividir los estilos de liderazgo en dos extremos que son el igualitario y el jerárquico en donde para el primer estilo, todos se ven como iguales incluso en el lugar de trabajo. En este escenario, las empresas tienden a

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

tener estructuras organizativas planas y todos se tratan de la misma forma independientemente de su rango. Contrario a lo que sucede en las culturas jerárquicas en donde las empresas tienen niveles estrictos y se continúa reportando a la persona de mayor rango. A cambio de obediencia, el jefe protege y cuida a sus empleados (Meyer, 2014).

Toma de decisiones - Deciding: Meyer sugiere que los estilos de toma de decisión varían en dos extremos que son el consenso y el jerárquico. En las culturas o países en donde se decide por consenso el grupo toma la decisión de todos ya que todas las partes importantes consideran toda la información y toman una decisión sólo cuando todos están de acuerdo. En los países en donde deciden hacia el otro extremo, el que toma las decisiones puede tomar en cuenta las opiniones de los demás, sin embargo, el individuo que generalmente es el jefe es quien toma la decisión final. Estas culturas tienden a tomar decisiones rápidamente y al inicio del proceso, pero son decisiones más bien flexibles y abiertas a la recepción de nuevos cambios u opiniones (Meyer, 2014).

Confianza - Trusting: Para Meyer existen dos métodos de construcción de confianza, el primero, basado en tareas y el segundo, basado en relaciones. En países en donde el método de construcción de confianza se basa en las tareas o responsabilidades, la confianza se desarrolla determinando si alguien es bueno en su trabajo manteniéndolo al margen profesional. Por otro lado, en países donde se construye confianza basándose en las relaciones, todo vínculo comercial tiene como base la confianza afectiva o personal, la misma que se siente hacia la familia o amigos (Meyer, 2014).

Desacuerdo – Disagreeing: Hay dos estilos para demostrar el desacuerdo según Meyer y son el confrontacional y el que, por el contrario, evita la confrontación. Cuando las culturas no están de acuerdo ven abiertamente el desacuerdo como algo verdaderamente beneficioso para el grupo y en él mismo, se comparten las ideas libremente sin temor a represalias por lo cual los desacuerdos no se ven como ataques personales sino parte misma de la relación. En las culturas en donde se evita el desacuerdo, estar o presentarse abiertamente en desacuerdo con alguien dañará o afectará negativamente la relación con el otro. Aquí, se ve el desacuerdo como algo malo para el grupo y se ve como un ataque personal por lo que se expresa el desacuerdo de una forma muy sutil y en privado (Meyer, 2014).

Percepción del tiempo – Scheduling: La autora divide la percepción del tiempo que ella llama como “programación”, en dos extremos que son el tiempo lineal y el tiempo flexible. Las culturas que perciben el tiempo como lineal se centran en una situación a la vez y valoran la puntualidad. En contraste, las culturas que perciben el tiempo como flexible trabajan en varias cosas a la vez, en general no se apegan a horarios puntuales y en vez de ello hacen las cosas cuando tienen tiempo de hacerlas (Meyer, 2014).

6.4 Relación y/o Diferencias entre Trabajo Remoto y Teletrabajo

Previo a concebir la relación y/o diferencia entre el Trabajo Remoto y el Teletrabajo, es indispensable identificar los antecedentes de estos conceptos, los cuales, pueden considerarse que parten desde el Convenio 177 de la OIT (1996) donde se habla de la definición del trabajo a domicilio, el cual se interpreta como aquel que se realiza en el

propio domicilio del colaborador o en cualquier otro lugar distinto del que ofrece el empleador.

Para esta definición otorgada por la OIT, cada uno de los países a nivel mundial realizó la respectiva acotación exponiendo en este trabajo la situación para Colombia, Perú, México y Chile considerando el alcance a nivel Latinoamérica que tiene el presente trabajo.

Para el caso de Colombia se identifica lo siguiente:

El término teletrabajo se encuentra regulado en el país desde el año 2008, entendiéndose como el “desarrollo de las actividades laborales que se hace por fuera de las instalaciones del empleador, al menos dos días a la semana, valiéndose de tecnologías de la información” (Castro, 2021). Bajo esta regulación, se establece la Ley 1221 y el Decreto 884 (MinTIC, 2008) donde se consagran las obligaciones por parte del empleador respecto del teletrabajo:

- Proveer equipos, garantizar conexión y pago de servicio de energía.
- Proporcionar elementos para un puesto de trabajo acorde a los programas de salud y seguridad en el trabajo.
- Registro de teletrabajadores ante el inspector del trabajo.
- El acuerdo de teletrabajo debe constar por escrito. Salvo para trabajadores que desde el inicio de la relación laboral prestan sus servicios en modalidad de teletrabajo, será necesario que haya un acuerdo de voluntades, es decir, el empleador no podrá imponer al trabajador esta modalidad.

- Inclusión de regulación de teletrabajo en el reglamento de trabajo.
- Presentar ante la ARL copia del contrato de trabajo de cada teletrabajador.

Respecto al trabajo remoto, se identifica el término como la directriz del Gobierno Nacional dentro del marco de la emergencia sanitaria, con el fin de que las personas desarrollen sus actividades laborales desde su casa, y así mitiguen la propagación del COVID-19 (Castro, 2021). Asimismo, y en su publicación *Entender la diferencia entre teletrabajo y trabajo remoto* Carolina Castro (2021) relaciona tres puntos indispensables a considerar respecto al término trabajo remoto que pueden considerarse la principal diferencia entre ambos términos:

- El trabajo remoto estará vigente hasta que se regule expresamente por parte del Gobierno colombiano o hasta que finalice la emergencia sanitaria.
- Aunque muchos empleadores han proporcionado a sus trabajadores herramientas, auxilios, adaptación del lugar de trabajo en casa, entre otros, no constituye una obligación legal hacerlo.
- A diferencia de lo que sucede con el teletrabajo, no hay reglamentación respecto del rol de las ARLs², ni se han establecido obligaciones adicionales al empleador.

De acuerdo con Cortés (2020) tras un estudio realizado en Latinoamérica para reconocer el manejo del teletrabajo, se reconoce a Colombia como el país de Latinoamérica más adelantado en Teletrabajo.

² Administradora de Riesgos Laborales o por sus siglas ARL son organizaciones aseguradoras de vida para accidentes que se puedan generar en el lugar de trabajo constituidas en Colombia.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Para el caso de Perú se identifica lo siguiente:

El teletrabajo se regula mediante la Ley No.30036, D.S. No. 017-2015-TR³ establece que se requiere la aceptación del trabajador para su puesta en práctica, las labores son subordinadas, no requieren de asistencia física y aplica tanto para sector público como para el sector privado al tratarse de una modalidad que como en Colombia, genera vínculo laboral y el empleador tiene la responsabilidad del suministro de herramientas para la adecuada ejecución. En su defecto, el trabajo remoto, es regulado por el Decreto de Urgencia No. 026-2020 y no es de libre elección del trabajador (Uribe, et al., 2021), pues al igual que en Colombia, este es de práctica obligatoria tras las circunstancias del COVID-19 con el objetivo de evitar los contagios.

Para el caso de México se identifica lo siguiente:

No hay una diferencia oficializada entre los términos teletrabajo y trabajo remoto, pero se identifica que en enero de 2021 la Presidencia de la República de México publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto por el cual se reforma la normativa vigente en materia de trabajo entrando en vigor la Ley de Teletrabajo⁴ (Dormoi. A, 2022). Esta regulación implica que, desde el 12 de enero de este año, las empresas que quieran impulsar el teletrabajo lo deberán hacer acogiéndose a lo que define esta norma, la cual indica que:

³ Ley decretada para el Trabajo Remoto o por sus siglas “TR”.

⁴ Artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo que regula el teletrabajo.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

- El empleador debe proporcionar computadoras a sus empleados y el equipo requerido como sillas, impresoras, y otros que sean necesarios para realizar las actividades de teletrabajo.
- El empleador debe darle el debido mantenimiento a los equipos que sean necesarios para realizar el teletrabajo.
- El empleador debe cubrir el costo del servicio de internet y luz que sean necesarios para cubrir los costos del teletrabajo.
- El empleador debe dar derecho a los empleados para desconectarse cuando estén fuera de su horario laboral, pueden no contestar llamadas, correos electrónicos y demás.
- El empleador debe entregar capacitaciones y asesorías que sean necesarias por el bien de los empleados.
- El empleador debe brindar la opción a sus empleados de regresar a la oficina una vez que sea posible.

Para el caso de Chile se identifica lo siguiente:

De acuerdo con el estudio realizado por Cortés (2020), se reconoce que Chile no cuenta con una regulación directa sobre el teletrabajo, pero esta viene en construcción continua por parte del congreso. El nuevo Artículo 152, dice que se debe especificar “la fórmula de combinación entre trabajo presencial o teletrabajo”, por lo que mientras se discute el establecimiento y su regulación por ley, la Dirección del Trabajo, “reconoce la figura del trabajo desde el propio hogar o desde un lugar libremente elegido, así como el trabajo a distancia que es realizado a través

de medios informáticos o de telecomunicaciones” estando todos los empleados que “teletrabajan” actualmente, contratados bajo el artículo 22 del Código del Trabajo que ata al teletrabajador a metas para la recepción del beneficio. Lo que permite entrever a Chile como uno de los países con mayor camino por recorrer en términos de legalización de esta modalidad de trabajo indispensable para los Equipos Globales Virtuales.

Viendo el panorama de estos países, se identifica que el trabajo remoto es un término nuevo que surge como consecuencia de la pandemia de COVID-19 (Uribe, et al., 2021), y aunque hay países que lo tienen regulado como Perú, su regulación es limitada en comparación con la del término teletrabajo que se considera el término oficializado en la mayoría de países, pese a que en países como Chile la regulación sigue siendo un proceso en curso. Con base en este panorama, es correcto afirmar que el término adecuado al momento de referirnos a los Equipos Globales Virtuales es teletrabajo, que de acuerdo con El Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina (2019, p.9) se define como “la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleado”, concepto considerado por la OIT en su Manual de Buenas Prácticas de Teletrabajo (2011, p.11).

6.5 Ventajas y desventajas del teletrabajo entre Equipos Globales Virtuales

Tras una detallada revisión literaria, se considera que las principales desventajas del teletrabajo entre Equipos Globales Virtuales surgen debido a ocho complicaciones: diversidad cultural, diferencias en normas y valores, distancia, horarios, viajes, diferencias

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

lingüísticas, trabajar a través de diferentes estándares, regulaciones, sistemas políticos, comunicaciones entre el proyecto y su equipo, integración del trabajo del proyecto, unificación del equipo, identificación y gestión de riesgos y diferencias contables (Asgary y Thamhain, 2016)

Estas complicaciones tienen la capacidad de desencadenar un sin número de desventajas de no ser manejadas de una manera asertiva (Asgary y Thamhain, 2016). Sin embargo, otros autores como Schmergal y Borghardt (2012) afirman que los miembros de los Equipos Globales Virtuales evidencian un aumento de productividad del 80%, consideran que tienen un 68% más de libertad personal y a su vez sienten un 56% de reducción de sus costos. Estos datos, llaman bastante la atención porque qué más puede pedir una empresa que contar con colaboradores más productivos, con autonomía y libertad personal y que a su vez consideren que esta metodología de trabajo tiene una retribución en sus costos. Sin embargo, considerando las desventajas que pueden desencadenarse, de acuerdo con las complicaciones expresadas por Asgary y Thamhain (2016), es indispensable que las organizaciones identifiquen en qué deben enfocarse para evitar la aparición de desventajas y potencializar únicamente las ventajas de esta metodología de trabajo. Ante este entendimiento, Ebrahim (2015) muestra en su investigación que la importancia del éxito de los Equipos Globales Virtuales recae en los procesos de equipos virtuales más que las aplicaciones de software utilizadas en las organizaciones para esta metodología de trabajo.

6.6 Liderazgo

Para la consecución de resultados en cualquier ámbito, hay un concepto que entra como denominador común en las conversaciones: *el liderazgo*, pero ¿Qué es realmente? En el presente trabajo, hablar del mismo no es la excepción y menos a la hora de analizar el cómo la humanidad se ha adecuado y ha enfrentado los desafíos organizacionales en los últimos años en donde hubo lugar una pandemia y la virtualidad tocó la realidad de casi cada persona que por lo menos, un computador usa para desarrollar su trabajo.

A través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos (Estrada, 2007, p. 343)

En el presente trabajo, y como ya mencionado anteriormente, nos enfocaremos en el ámbito empresarial y en el que por supuesto, no podemos dejar de lado el concepto de liderazgo que, como cita Estrada (2007), es por medio del cual se logra un propósito a través de la influencia, y esta es la que debe transmitirse de manera idónea para que traspase las barreras o los medios virtuales, considerando la nueva era de globalización en la que estamos.

Gracias a la utilización de la técnica de red de unidades lógicas entre capacidades, habilidades y conocimientos con relación a las actividades más importantes que se

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

desarrollaron a lo largo de la historia, Estrada (2007) nos muestra la elaboración de una pirámide de las cualidades de los líderes a través de la historia que contempla los siguientes aspectos:

- Actitud positiva: enfocar la mente a conseguir lo que quiere para alcanzar el éxito.
- Autodisciplina: a la conciencia individual la posibilidad de lograr hacer o dejar de hacer algo.
- Capacidad de trabajo: poner en marcha de la voluntad individual para ejecutar una acción con respeto hacia el trabajo y la aspiración hacia el progreso.
- Carácter: mostrar cualidades en su modo de ser u obrar que la diferencian de las demás
- Carisma: poner sus capacidades en las acciones que realiza de forma que atraiga o fascine.
- Compromiso: acordar, contraer y cumplir obligaciones con la organización y con los demás.
- Comunicación: se deben expresar bien y, sobre todo, ser persuasivos en sus argumentos, convincentes en su discurso.
- Discernimiento: diferenciar algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

- Enseñabilidad: transmitir sus conocimientos con la habilidad necesaria para que sean recibidos por el otro.
- Escuchar: captar no solamente las palabras sino los sentimientos del interlocutor.
- Focalización: centrar, concentrar, dirigir su accionar en función de alcanzar un objetivo.
- Generosidad: inclinar el ánimo a anteponer el corazón a la utilidad y al interés.
- Iniciativa: dar el paso necesario en el accionar para alcanzar lo propuesto.
Pasión: sensibilizar afectivamente, desde el desear y el sentir, las acciones a realizar.
- Relaciones interpersonales: ser objetivo e imparcial en las apreciaciones, despojándose de juicios y aceptando a quienes lo rodean tal como son.
- Responsabilidad: ser capaz de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva.
- Seguridad: conocer y confiar en sus capacidades para lograr el éxito de un trabajo, una idea o una tarea.
- Servicial: complacer y servir a los demás con disposición constante y perpetua sin esperar nada a cambio
- Solucionar problemas: utilizar sus habilidades para generar compromiso con las cosas bien hechas, evaluando objetivamente su desarrollo para encontrar la forma de mejorar cada vez más.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

- Valor: actuar con subsistencia y firmeza en algún acto.
- Visión de futuro: ser claros acerca de la dirección de su organización, inspirados en el escenario de futuro deseado (p.343).

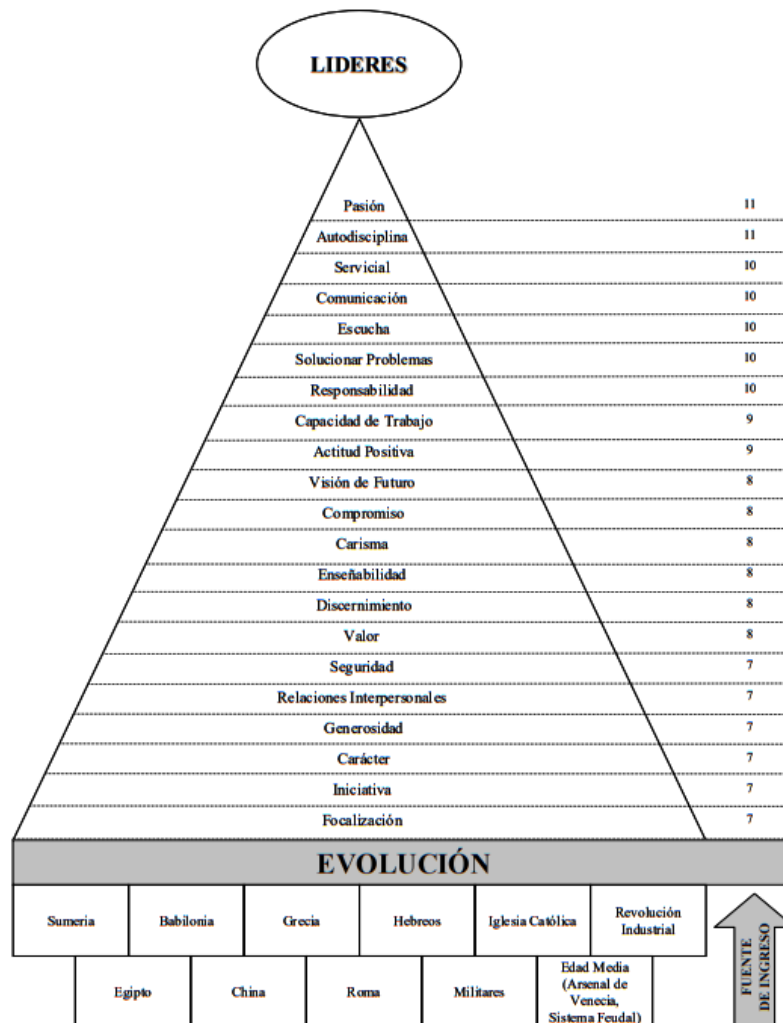


Figura 1. Características de los líderes a lo largo de la historia

Nota. Adoptado de “El Liderazgo a través de la historia” (p.347), por S. Estrada, 2007, Scientia et Technica Año XIII, 13(34).

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Un poco más adelante en la historia vemos definiciones como las siguientes: “el liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal corriente” (Tracy, 2015, p. 2) y también “el liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores” (Tracy, 2015, p. 3). El líder también se presenta como buen estratega y planificador ya que se toman el tiempo de aprender y de que les enseñen con una visión a largo plazo, una visión de futuro, anticipándose a las crisis y quien conoce en dónde se encuentra, cómo ha llegado al lugar dónde está y a dónde quiere ir, por ende, cómo se llegar a ese lugar a dónde se quiere ir, qué obstáculos se deben superar para llegar a aquel objetivo y cuáles son aquellos conocimientos o recursos especiales para conseguir estos objetivos (Tracy, 2015).

La globalización ha consolidado aquellos parámetros que conocemos o hemos escuchado acerca de las características que debe tener un líder interculturalmente hablando y de igual forma, ha creado desafíos para la definición del liderazgo efectivo (Geil y Greenwald, 2020).

El *CQ* o Inteligencia Cultural es el conocimiento general que tiene un individuo acerca de las prácticas culturales en entornos culturales (Van Dyne et al., 2009), por lo cual es posible comprender lo que es similar y diferente entre culturas y cómo actuar en ellas, pero ¿cómo se usa esto para la efectividad del liderazgo intercultural? Las investigaciones han demostrado que las experiencias por sí solas no son suficientes si no se entiende realmente cómo usar las mismas y el conocimiento ganado por ellas para liderar. Es por ello y según el estudio de Geil & Greenwald (2020), realizado con participantes de 21

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

países, 18 lenguas nativas diferentes, 68.5% de participantes masculinos y un promedio de 43.17 años, se comprueba que existe una correlación positiva entre el *CQ* y otras dimensiones de la efectividad del liderazgo como la confianza, la inteligencia y el *multitasking* y por el contrario, muestra correlaciones negativas con la edad, los años de experiencia laboral y los de haber trabajado interculturalmente con lo cual, los autores destacan que puede deberse al sesgo potencial que habla de *cómo deben hacerse las cosas* arraigado a generaciones mayores que pueden entrar en conflicto con las creencias de efectividad de otros, por lo que estas últimas dimensiones pueden no traducirse directamente a percepciones de efectividad.

6.7 Liderazgo en los Equipos Globales Virtuales

“¿Cuáles son los indicadores del rendimiento de un equipo virtual?” (Nakayama et al., 2005, p.172) cuestionamiento que se plantea en un estudio del año 2005 comparan las relaciones de rendimiento entre equipos virtuales brasileños y su contacto con los Estados Unidos, en donde destacaron factores de éxito como: tecnología adecuada, política de Recursos Humanos que ofrezca soporte al trabajador virtual, entrenamiento de los líderes y sus miembros, estandarización de procedimientos en el trabajo y habilidades de liderazgo (Nakayama et al., 2005).

A pesar de que en la última década se había comenzado a distinguir los factores de interacción y los resultados de rendimiento asociados a los equipos virtuales, aún existen importantes lagunas en nuestro conocimiento, sobre todo en términos de liderazgo de un equipo virtual (Shuffler et al., 2010).

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

También se menciona el *liderazgo compartido* del cual había una escasez de investigación sobre cómo éste opera en entornos virtuales y distribuidos. Esto sitúa una línea de tiempo de más de veinte años en donde las dinámicas de los equipos virtuales han llamado la atención de la academia, dada la globalización en sí y la internacionalización de las organizaciones.

Según Asgary y Thamhain (2016), las principales sugerencias para liderar efectivamente equipos multiculturales están organizados en diez pautas que son las siguientes:

- Definir la estructura del equipo, el proceso de trabajo y los canales de comunicación.
- Construir una imagen de alto rendimiento.
- Estimular el entusiasmo, la emoción y los intereses profesionales.
- Adoptar las herramientas y técnicas de liderazgo de proyectos a la cultura local.
- Unificar procesos gerenciales.
- Garantizar el apoyo de la alta dirección.
- Promover la autodirección y el compromiso.
- Compartir el poder de gestión y la influencia.
- Reconocer las diferencias en el estilo y la filosofía de gestión.
- Fomentar una cultura de apoyo y mejora continua.

Los Equipos Globales Virtuales han venido sufriendo una gran transformación debido a la pandemia en cuanto al cambio de la locación de trabajo física a la digital (Arora

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

et al., 2021). Este cambio de naturaleza en el sitio de trabajo le ha dado al liderazgo una nueva forma y diseño (Lombardi et al., 2021). Se ha descrito el liderazgo en el lugar de trabajo virtual como *e-leadership* (EL) y le han atribuido el éxito de los *e-leaders* a seis *e-competencias*: *e-change management*, *e-technological*, *e-communication*, *e-social skills*, *e-team building and e-trustworthiness* (Van Wart et al., 2019). Estas competencias pueden resumirse en los siguientes conceptos descritos por Kramer (2005): mentalidad abierta, sensibilidad a las culturas, manejo de la complejidad, resiliencia, creatividad, honestidad, vida personal estable y competencia técnica.

Los conceptos e hipótesis comienzan a surgir a medida que se realizan diferentes estudios post pandemia sobre los efectos de la misma en los Equipos Globales Virtuales, entre ellas las siguientes (Chaudhary et al., 2022):

- Las competencias de *e-leadership* (EL) influyen positivamente en el bienestar emocional de los empleados (EW).
- La inteligencia emocional (EI) modera positivamente la influencia del liderazgo emocional (EL) en el bienestar emocional (EW) así como la influencia positiva en el liderazgo emocional (EL) sería más fuerte vs más débil, a niveles altos vs bajos de inteligencia emocional (IE).

6.8 Modelos de Liderazgo relacionados con la Cultura

Habiendo identificado los diferentes modelos que analizan la diversidad cultural, es necesario entender que se conoce a hoy en términos de modelos de liderazgo de manera general, dado que es posible identificar que los aspectos culturales en relación con el

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

liderazgo no han recibido todavía suficiente atención por parte de los investigadores. Sin embargo, varios autores como Perkins (2009) tras una revisión de literatura hacen referencia a tres modelos de liderazgo relacionados con la cultura. El primero de ellos es el Modelo de Wren y Swatez, el cual proporciona un modelo visual usando círculos concéntricos que ilustran cómo se producen las interacciones líder-seguidor dentro de tres conceptos distintos (inmediato, contemporáneo e histórico) pero superpuestos. El círculo más interno es el contexto inmediato, en el que los líderes y seguidores confrontan los factores micro de la situación de liderazgo, estructura organizacional, metas, cultura organizacional, tareas específicas y problemas. El contexto inmediato, se sitúa dentro del contexto contemporáneo el cual incluye los factores sociales actuales, tales como valores sociales, costumbres culturales y normas de subcultura que dan paso a las tradiciones. El contexto contemporáneo genera expectativas específicas de las acciones, comportamientos y estilos. Finalmente, el círculo más externo representa los factores macro o contexto histórico, fuerzas políticas, intelectuales, económicas y sociales a largo plazo. Estas influencias dan forma a los estándares que usan los seguidores para medir el éxito del líder. Los enfoques de liderazgo exitosos corresponden a las demandas del entorno inmediato, contexto y las expectativas del contexto contemporáneo reconociendo estas tienen sus raíces en el pasado de una sociedad (Wren y Swatez, 1995).

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

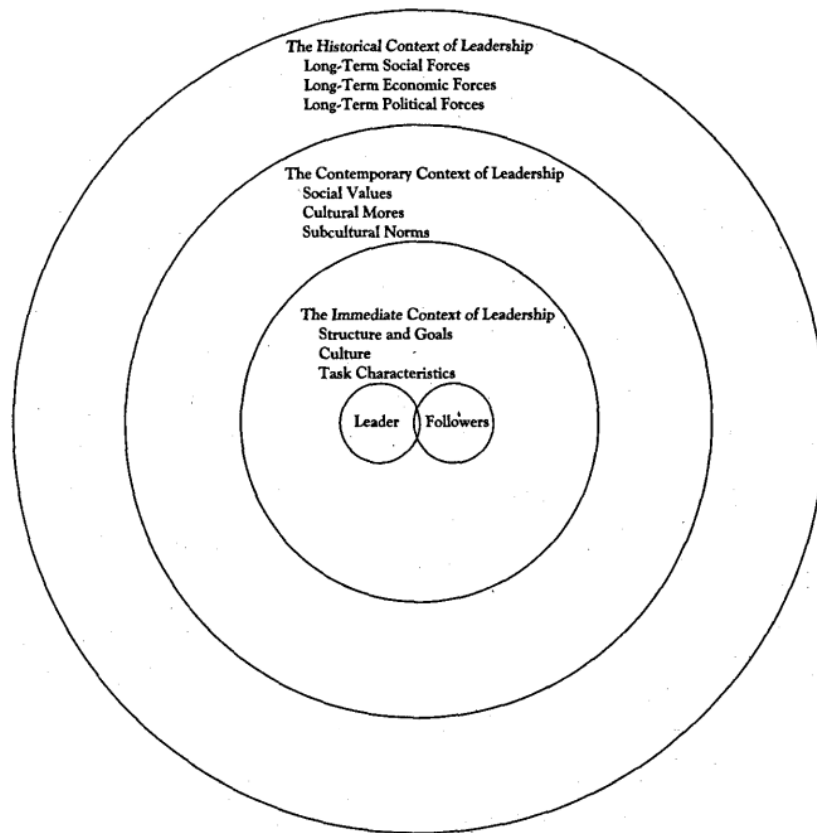


Figura 2. A model of leadership context

Nota. Adaptado de “The Historical and Contemporary Contexts of Leadership: A Conceptual Model” (p.248), por J. Wren y M. Swatez, 1995, Jepson School of Leadership Studies

El segundo modelo que Perkins reconoce es el de las Dimensiones de Hofstede, en donde destaca la afirmación de Hofstede y Hofstede (2005) en la que se reconoce el país como el hogar cultural del individuo desde el cual el individuo observa al resto del mundo a través de una ventana, brindando las dimensiones ya previamente discutidas, las bases para que el individuo pueda liderar (Perkins, 2009).

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Finalmente, Perkins (2009), al igual que otros autores como Javidan, Dorfman, Howell y Hanges (2010) reconocen como modelo más actual el Proyecto GLOBE, siendo este una de las investigaciones hasta el momento más importantes en el análisis de Liderazgo y Cultura. El Proyecto GLOBE permitió encontrar que la cultura empresarial y los atributos del líder están relacionados con la cultura nacional e identificó que la cultura organizacional influye en el ejercicio del liderazgo. Estos resultados resaltan, como se ha mencionado a lo largo de esta revisión, la necesidad de comprender los aspectos culturales que se relacionan con el liderazgo y la importancia de aplicar estos conocimientos a la formación de los líderes, con el fin de potencializar sus capacidades para desempeñar este papel en medio de la complejidad de los mercados actuales, los cuales son sin lugar a duda cada vez más globales y menos locales (GLOBE, 2004, 2007, 2014).

6.9 Desafíos de Equipos Globales Virtuales

Los Equipos Globales Virtuales conllevan varios desafíos los cuales se vienen estudiando incluso antes de la pandemia debido al COVID-19. Se enfrentan grandes desafíos que provienen de las mismas estrategias o puntos importantes para liderar exitosamente a estos grupos que trascienden fronteras. Estamos hablando de:

Factores críticos de éxito que existen con el objetivo de que un equipo global virtual pueda maximizar su potencial para un rendimiento eficiente como los siguientes: Tecnología adecuada a seleccionar por la compañía, proveer a los líderes del entrenamiento necesario trabajar las habilidades blandas en términos de tecnología, habilidades de gerencia de proyectos, habilidades prácticas, uso de

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

herramienta para conducir las reuniones virtuales, que los equipos sepan el por qué existe el mismo, confianza entre los miembros, clarificar lo que el equipo espera lograr o qué metas espera conseguir, tener el compromiso de todos los miembros y asegurarse de la implementación del plan de trabajo (Nakayama et al., 2005, p 176-178).

Es posible ver un espectro de adaptaciones de comportamiento, en términos culturales, que deben hacerse para trabajar en Equipos Globales Virtuales las cuales corresponden a un reto para los miembros del equipo y su eficiencia en el trabajo a realizar. Los siete tipos de adaptación con sus comportamientos específicos (Anawati y Craig, 2006):

General:

- Ser consciente de las diferencias culturales.
- Aceptar las diferencias culturales.
- Permitir la socialización del equipo / chat informal.
- Recompensar el buen comportamiento.

Escrita y Oral:

- Evitar la jerga / coloquialismos / acrónimos.
- Usar lenguaje simple.
- Evitar metáforas.
- Evitar el humor.
- Mantener el objetivo.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

- Confirmar si se entendió o no el concepto haciendo preguntas abiertas.
- Reiterar los puntos clave.
- Enviar mails de acompañamiento.
- Formular críticas / Alabar cuidadosamente

Oral:

- Hablar lento / claro.
- Hacer reconocimientos / invitar a todos a hablar.
- Permitir el “tiempo para pensar” entre respuestas
- Alterar el tono de la voz (no ser tan abrupto).
- Complementar la discusión con texto escrito o visual.

Escrita:

- Escribir desde el punto de vista del receptor.
- Ser más descriptivo.
- Usar listas / puntos.
- Identificar la escritura formal e informal.

Creencias religiosas:

- Considerar los feriados religiosos cuando se agendan reuniones y se establezcan plazos.

Zonas horarias:

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

- Permitir tiempo adicional para diferentes zonas horarias.
- Intentar agendar reuniones durante las horas laborales.
- Rotar los horarios de las reuniones para compartir la carga de los trabajos fuera del horario laboral.

Reuniones cara-a-cara:

- En lo posible, iniciar los primeros minutos de la reunión cara-a-cara.
- Iniciar videoconferencia.
- Colocar las fotos de los miembros del equipo en un sitio web.
- Rotar las reuniones cara a cara en diferentes ubicaciones.

El anterior estudio y los diferentes tipos de adaptación de los Equipos Globales Virtuales y de equipos dispersos globalmente, responden a aquellos desafíos existentes que se enfocan en “las dinámicas e interacción de los equipos culturalmente diversos y las influencias del liderazgo en el rendimiento de los mismos” (Asgary y Thamhain, 2016, p.1).

Los desafíos vienen de las principales desventajas del manejo y la construcción de los equipos virtuales y con ello, se pueden distinguir las principales ganancias de abordar los retos que conllevan según Asgary y Thamhain (2016):

- Apoyar y dar soporte en la diferencia de sistemas.
- Alineación de políticas y procedimientos.
- Creación de sinergia en todo el equipo.
- Dar visibilidad, imagen y prioridad consistentes con el proyecto.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

- Dar información precisa del estado del proyecto o las actividades.
- Mantener el compromiso y la seriedad del proyecto en todo el equipo.
- Negociar las diferencias de poder e influencia en todo el equipo.
- Lograr la confianza y el respeto entre los miembros del equipo.
- Participación activa y significativa de las partes interesadas.
- Plan de marketing significativo.
- Tratar con recompensas, tarifas y pagos de acuerdo con los estándares locales y la ética comercial global.
- Proporcionar un pensamiento colectivo.
- Cambio y gestión del alcance.
- Resolución de conflictos.
- Adaptar el estilo de gestión a situaciones culturalmente diferentes.

Las competencias *e-competences* de un líder pueden ser detectadas y son significativas para el bienestar de los empleados en los Equipos Globales Virtuales durante la pandemia COVID-19 (Chaudhary et al., 2022). Por esta razón es considerable ahondar en aquellos estudios y herramientas que puedan estimular el desempeño de los equipos desde el liderazgo y nuevas opciones que han surgido en base a la coyuntura actual mundial.

7. Método de Investigación Empírica

Considerando los demás objetivos específicos, se procede a analizar y seleccionar las dimensiones culturales y de liderazgo a considerar basados en la escala de cultura de Geert Hofstede y Erin Meyer para delimitar y seleccionar el país que más se asemeje

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

culturalmente a Colombia y los países con los que más diferencias culturales tiene.

Teniendo esto definido, se procede con la profundización en la dinámica de los Equipos Globales Virtuales acorde a las dimensiones y países seleccionados, por medio de la realización de una encuesta. A continuación, se identifican los factores de mayor relevancia en las dimensiones y países seleccionados para el liderazgo de los Equipos Globales Virtuales. Finalmente, se procede al desarrollo de una guía dirigida a líderes para promover el liderazgo efectivo basado en la cultura de Equipos Globales Virtuales presentes en Latinoamérica tomando como referencia los países seleccionados, incluido Colombia. Lo anteriormente expuesto se desglosa en detalle en los siguientes pasos:

7.1 Selección de dimensiones de cultura y países a analizar

Como primer filtro, se tiene en consideración que se trabajará con una muestra poblacional de únicamente dos empresas multinacionales. Bajo esta premisa, se define revisar únicamente los países de Latinoamérica donde ambas empresas coinciden con presencia geográfica y cuentan con un número de empleados superior a 250 personas; dando como resultado analizar los países de México, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina. Toda la información referente a ambas empresas fue confirmada por los líderes de recursos humanos de cada empresa en cada país. Las dos empresas multinacionales se denominarán de ahora en adelante como *Empresa 1* y *Empresa 2*, dado que las mismas solicitaron el tratamiento de los datos con carácter estrictamente confidencial. La *Empresa 1* pertenece al sector de la tecnología y manufactura mientras que la *Empresa 2* pertenece al sector de la salud. Ambas son grandes multinacionales con más de 100 años de presencia en

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

el mercado y con un alto grado de innovación en su portafolio. De igual forma, las dos empresas han sido constantemente reconocidas por su nivel de cultura organizacional, contando con certificación GPTW⁵ y tienen presencia en más de 150 países.


Continuando con el proceso de selección, es importante tener en consideración que en la revisión literaria realizada para el presente trabajo, se identifica que los únicos modelos oficializados de cultura cuantificables que actualmente se conocen en el mundo son los de Geert Hofstede y el de Erin Meyer, este primer modelo comparte los datos a escala global de manera pública por medio de la *Herramienta Hofstede Insights* que evidencia una escala de 0 a 100 para definir cada una de sus dimensiones bajo una gráfica de barras vertical, mientras que el modelo de Erin Meyer muestra los datos por medio de la *Herramienta The Country Mapping Tool* la cual es privada y exige un pago de licencia para acceder a sus datos, evidenciando los mismos en una gráfica de barra horizontal sin evidencia de escala numérica. Partiendo de este hallazgo, se procede a contactar al equipo de Erin Meyer a fin de conocer la escala numérica aplicada a sus gráficas, a lo cual, se recibe respuesta confirmando que la información proveniente de la investigación de Erin Meyer a lo largo de los años es confidencial. Ante esta respuesta se hace un segundo contacto consultando si era correcto interpretar los datos en una escala de 0 a 100 como la de Hofstede a lo que el equipo de Meyer confirma que es un supuesto adecuado para el trabajo. Se relaciona como evidencia la línea de correos.

⁵ GPTW son las siglas de un programa de reconocimiento a la calidad de ambiente laboral.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

On 20 Sep 2022, at 03:46, Alejandra Gonzalez <mariagonmo@unisabana.edu.co> wrote:

Name	Alejandra Gonzalez
Company or Institution	La Sabana University
Email	mariagonmo@unisabana.edu.co
Subject	Question/Comment
Message	<p>Dear Erin,</p> <p>My name is Alejandra González, I am a final semester student of a Master's in International Management at the University of La Sabana.</p> <p>I contact you because for my final project in the Master, I am carrying out research oriented towards methodologies for analyzing the culture of Latin America and I was very interested in your dimensions to include them in my research. I reviewed the culture map and would like to understand a little how the measurement of the countries is established, are we talking about an evaluation from 0 to 100 or how do you score? Would it be possible to have a short conversation with you? It would be an honor to talk.</p>

Eric Meyer <eric@yourculturemap.com> 

Para: María Alejandra Gonzalez Monje

Mar 20/09/2022 2:41 AM

Hello Alejandra -

My name is **Eric**, I work with Erin at The **Culture Map**.

Regarding **your** question on the data used to create the **mapping**, the country positions on the dimensions come from many thousands of interviews with international managers (the majority coming through Erin's courses at INSEAD or with companies she is consulting with). A large percentage of the interviews she conducted were with expatriates. So for example to understand the gap between Germany and the UK on a dimension Erin would interview hundreds of German managers living in the UK and British managers living in Germany. To understand the gap between Italy and Korea she would interview Italians working in Korea and Koreans working in Italy.

Overall, the data has been obtained from all the interviews and information gathered during the 15+ years Erin has been teaching her 'managing across **culture**' courses at INSEAD interacting with thousands of managers coming from all over the world as well as the many company specific training sessions she has done over that same time period.

Also, as is made clear in the book, some of the dimensions are built on the research of others and some are her own.

Hope that its helpful.

Regards,

Eric Meyer
The **Culture Map**
eric@yourculturemap.com
Tel: +33(0)8 07 91 01 02
France

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Maria Alejandra Gonzalez Monje
 Para: Eric Meyer <eric@yourculturemap.com> Dom 2/10/2022 10:34 AM

Dear **Eric**,

Thank you very much for **your** faster response, I really appreciate it. I just have an additional question just to be sure I could use The **Culture Map** as a reference of my Master Project, and the question is the follow: It is possible to know the measurement range use in the graphics, is it for example a scale from 0 to 100, like Hofstede?

I am validating the following 2 dimensons between Colombia, Argentina and Mexico:



So I just want to know is there is a way to determine the number position of each country in each dimension. For example, be able to say that in the **Direct Negative Feedback Dimension** Argentina is in a position 30, Colombia is in a position 60 and Mexico in a position 62.

This is for reading the data in a more accurate way, and be able to make a numerical justification of the differences and similarities between one country and another

Best regards and thank you again.

María Alejandra González Monje
 Master in International Management
 Universidad de La Sabana.

Eric Meyer <eric@yourculturemap.com> [in](#)
 Para: María Alejandra Gonzalez Monje

Lun 3/10/2022 2:16 AM

Hello Maria -

The actual numbers are proprietary but you can make a good guess by just looking at the **mapping** as you have suggested.

Regards,

Eric Meyer
 The Culture Map
 eric@yourculturemap.com
 Tel: +33(0)8 07 91 01 02
 France

Figura 3. Línea de correos con el equipo de trabajo de Erin Meyer

Nota. Tomado del correo institucional de González M. María Alejandra. Autoría propia.

Con esta definición se inicia el trabajo de conversión a escala numérica de los datos de las gráficas obtenidas de la Herramienta de Erin Meyer lo cual será explicado más adelante. Vale la pena mencionar que antes de este paso, se hizo una selección previa de los países a analizar basado en la sobreposición de los puntos indicados en la gráfica de Erin

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Meyer, análisis que se corrobora posteriormente con los países preseleccionados una vez se hizo la cuantificación de sus resultados de acuerdo con pasos enumerados a continuación:

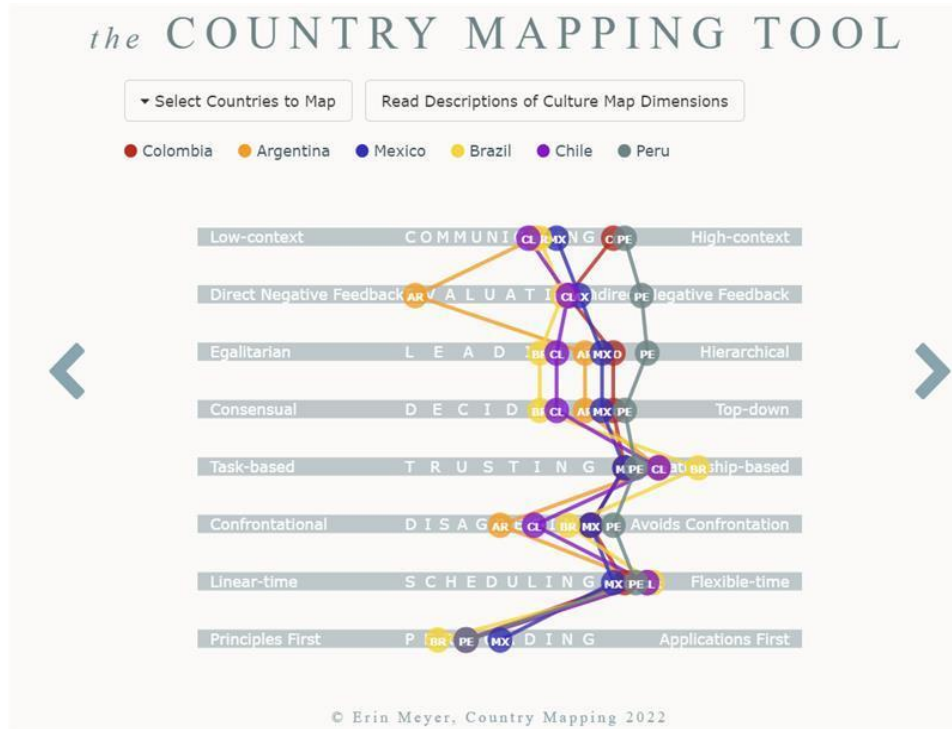


Figura 4. Gráfica The Country Mapping Tool de Erin Meyer

Nota. Tomado de “The Country Mapping Tool”, por E. Meyer, 2023, por licencia pagada:

<https://erinmeyer.com/tools/culture-map-premium/>

1. Revisando los datos del modelo cultural de Hofstede para países preseleccionados (México, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina), se procede a realizar una comparación entre ellos. Se tabulan los datos dejando a Colombia como base para analizar datos como: desviación estándar, valores más cercanos y lejanos a

Colombia con lo que es posible visualizar para cada dimensión cuáles son aquellos países más similares y diferentes en términos de cultura del país.

2. Teniendo en cuenta los datos anteriormente tabulados, se identifica que es México, el país culturalmente más parecido a Colombia, coincidiendo con Colombia en tres de las seis dimensiones de cultura y sin presentar ninguna diferencia radical en las tres dimensiones restantes. Asimismo, se identifica que Argentina es el país que más se diferencia de Colombia al considerar el rango de desviación estándar en dos de seis dimensiones de cultura. Para elegir el segundo país que tiene una diferencia significativa con Colombia se tuvieron en consideración a Perú y a Brasil, con lo cual, se toma la decisión de elegir a Brasil por encima de Perú, por el número de empleados, la diferencia en el idioma y las experiencias profesionales y personales de cada una de las autoras, considerando que hay más diferencias culturales entre Brasil y Colombia que entre Colombia y Perú. Finalmente, y con base en el análisis, se decide trabajar con las dimensiones de *Individualism* y *Masculinity* de Hofstede, las cuales presentaron la segunda y tercera desviación estándar más altas y teniendo en consideración que la dimensión de cultura de *Indulgence* hace referencia al autorreconocimiento, limitando el impacto de un Líder en esa dimensión, resultando en una dificultad para el análisis de esta investigación.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 4.

Análisis Hofstede

Dimensiones de la Cultura según G. Hofstede						
<i>Datos tomados el 29 de agosto de 2022</i>						
País	Power Distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty Avoidance	Long Term Orientation	Indulgence
Colombia	67	13	64	80	13	83
Argentina	49	46	56	86	20	62
Brasil	69	38	49	76	44	59
Chile	63	23	28	86	31	68
México	81	30	69	82	24	97
Perú	64	16	42	87	25	46
Desviación estándar:	9,4	11,7	13,7	3,9	9,7	16,6
Valor más cercano a Colombia:	69	16	69	82	20	97
Valor más lejos a Colombia:	49	46	28	87	44	46
País más cercano a Colombia:	Brasil	Perú	México	México	Argentina	México
País más lejano a Colombia:	Argentina	Argentina	Chile	Perú	Brasil	Perú

Nota. Autoría propia.

- Revisando los datos del modelo cultural de Erin Meyer para los países preseleccionados (México, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina) y según los datos cualitativos y la confirmación dada vía correo electrónico por el equipo de Erin Meyer, se procede a la conversión de los datos de la siguiente manera: a) se tomó una cuadrícula de 24 cuadro sobre la cual se sobrepuso la gráfica de Erin Meyer, b) con la intención de llevarlo a la escala de 0 a 100 de Hofstede se afirma que cada cuadro representa un valor de 4, 17, resultado de la división de 100 entre 24, c) se revisaron las posiciones de los seis países en las ocho dimensiones de Erin Meyer obteniendo el siguiente resultado:

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 5.

Análisis de Erin Meyer

Dimensiones de la Cultura según E. Meyer								
Datos tomados el 21 de octubre de 2022								
Pais	Communicating	Evaluating	Leading	Deciding	Trusting	Disagreeing	Scheduling	Persuading
Colombia	69	61	69	69	71	65	71	44
Argentina	55	36	65	65	77	50	75	44
Brasil	56	60	57	55	83	61	75	39
Chile	55	69	60	59	76	55	75	44
México	59	63	68	68	71	65	69	50
Perú	71	74	75	71	73	17	73	44
Desviación estándar:	7	12	6	6	4	17	2	3
Valor más cercano a Colombia:	71	60	68	68	71	65	73	44
Valor más lejos a Colombia:	55	36	57	55	83	17	75	50
Pais más cercano a Colombia:	Perú	Brasil	Mexico	Mexico	Mexico	Mexico	Perú	Argentina, Perú
Pais más lejano a Colombia:	Argentina, Chile	Argentina	Brasil	Brasil	Brasil	Perú	Brasil, Argentina, Chile	México

Nota. Autoría propia.

4. Teniendo en cuenta los datos anteriormente tabulados, se identifica que al igual que en Hofstede es México el país que se asemeja en mayor medida a Colombia, coincidiendo el cuatro de las ocho dimensiones y presentando diferencia solo en una con una desviación estándar poco significativa en comparación con las demás. Asimismo, se identifica que a diferencia de lo identificado en Hofstede, Brasil es el país que más se diferencia de Colombia al considerar el rango de desviación estándar en cuatro de ocho dimensiones de cultura. De igual manera se identifica que el segundo país con mayores diferencias con Colombia es Argentina, presentando desviaciones estándar considerables en tres de ocho dimensiones. Finalmente, y con base en el análisis, se decide trabajar con las dimensiones de *Disagreeing* y *Evaluating* de Meyer, las cuales presentaron las desviaciones más altas.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Consolidando la información de ambas escalas de cultura se considera Colombia, México, Argentina y Brasil como los países a analizar junto con las dimensiones de *Individualism, Masculinity, Disagreeing* y *Evaluating* para proceder con la construcción de la encuesta.

7.2 Elaboración de encuesta

Con base en los datos proporcionados, se procede a analizar encuestas existentes que consideran aspectos de cultura y liderazgo a fin de tener una fuente sólida para la creación de una encuesta propia que evalúe los datos seleccionados. En la búsqueda, se identificaron siete encuestas orientadas a abordar estos aspectos y las sientes se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Encuestas sobre Cultura y/o Liderazgo

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Cuestionarios analizados	Descripción
Erin Meyer	The Personal Profile Tool contiene una encuesta que consiste en responder 24 preguntas sobre el enfoque personal para comunicarse, liderar equipos y construir relaciones. Los resultados revelan el posicionamiento propio en las ocho escalas de comportamiento del Mapa Cultural. Permite visualizar cómo se compara el posicionamiento propio con el de la propia cultura y luego permite asignar los resultados a los de varios países, todo en un gráfico. (Meyer, 2014)
Modelo de Liderazgo (Rensis Likert)	El modelo desarrollado por Rensis Likert en su best seller <i>New Patterns of Management</i> , y aún hoy ampliamente divulgado y utilizado, divide los estilos de liderazgo en cuatro tipos diferentes según el grado de uso de autoridad por el líder, concretamente. (Nunes, 2015)
Descripción de la efectividad y adaptación del líder (LEAD)	LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) es un instrumento que permite determinar el estilo preferido del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo. En el cuestionario se plantean doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una, que corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos en la TLS: E1 (alta tarea, baja relación); E2 (alta tarea, alta relación); E3 (baja tarea, alta relación) y E4 (baja tarea, baja relación). (Baquero, C. y Sanchez, E., 2000)
El "Grid Gerencial" compuesto (Blake y Muoton)	El grid gerencial de Blake y Mouton o malla gerencial es un modelo de liderazgo que identifica el grado en que un gerente o líder se centra en las tareas o en las personas, existiendo cinco combinaciones diferentes de estos dos aspectos, generando así cinco estilos de liderazgo. (Sy Corvo, 2022)
La encuesta multifactorial de liderazgo (MLQ)	The Multifactor Leadership Questionnaire™ (MLQ—también conocido como MLQ 5X o MLQ) mide un gran rango de tipos de liderazgo desde líderes pasivos a líderes que entregan recompensas a sus seguidores y los transforman también en líderes. Identifica características del liderazgo transformacional. (Bass y Avolio, 2023)
DENISON	Referente Global en Medición de la Cultura Organizacional: Denison ha sido un líder en la cultura y el liderazgo. Ha trabajado con otras 8,000 organizaciones. (DENISON, 2023)
El Negociador Global	El Negociador Global es una comunidad que comparte la pasión del tema de internacionalización. Da la posibilidad de conocer numéricamente, bajo algunas dimensiones culturales y a través de la contestación de un formulario de preguntas, qué tan lejos o cerca se está a nivel personal en comparación con algunos países del mundo. (Parrado, 2023)

Nota: La creación de esta tabla es autoría propia y busca consolidar los hallazgos de las encuestas analizadas para la presente investigación. Se incluye para cada modelo la respectiva referencia dentro de la tabla.

De las siete encuestas analizadas, y considerando los costos, se realizan pruebas con las encuestas The Personal Profile Tool, El Negociador Global y DENISON, a fin de conocer la estructura de las encuestas, cantidad de preguntas realizadas y estructuración semántica de las preguntas, identificando lo siguiente: a) se establecen agrupaciones por categorías, es decir, un grupo de preguntas evalúa una característica concreta, b) se

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

identifica también el manejo de un rango de preguntas entre 20 y 50, c) se reconoce que la estructuración semántica de las preguntas se realiza de manera personal y cercana con el encuestado, utilizando términos como “me identifico” y “prefiero”. Teniendo en consideración dichos hallazgos se elabora la siguiente encuesta:

Tabla 7.

Encuesta ¿Cómo te identificas al momento de trabajar?

	<i>Masculinity 1</i>	<i>Masculinity 2</i>	<i>Masculinity 3</i>	<i>Masculinity 4</i>	<i>Masculinity 5</i>
Masculinity	En retribución a mi trabajo, prefiero un reconocimiento significativo en dinero a tener menos horas de trabajo al día	Cuando trabajo en equipo, siento mayor gratificación cuando me reconocen a mí que cuando reconocen a otro	Me considero una persona que dedica más tiempo al trabajo que al tiempo libre o vida social	Siento que trabajo de una mejor manera si no me involucro personalmente con las personas del trabajo	Considero que se puede conseguir una comunicación más asertiva, cuando esta se da de manera organizada y estructurada en lugar de espontánea y adaptable
	<i>Individualism 1</i>	<i>Individualism 2</i>	<i>Individualism 3</i>	<i>Individualism 4</i>	<i>Individualism 5</i>
Individualism	Me siento más cómodo trabajando sólo que en equipo	Considero que trabajar en equipo puede ralentizar la consecución de los resultados	Considero que el éxito o falla de un proyecto, se debe al resultado de mi propio esfuerzo que al esfuerzo de otros	Mi éxito profesional depende únicamente de mí	En mis conversaciones diarias, hablo más desde el singular ("YO") que desde el plural ("nosotros")
	<i>Disagreeing 1</i>	<i>Disagreeing 2</i>	<i>Disagreeing 3</i>	<i>Disagreeing 4</i>	<i>Disagreeing 5</i>
Disagreeing	Para no afectar mi relación con los demás, considero que es mejor manejar las diferencias laborales de una manera no confrontacional	No me siento cómodo expresando abiertamente cuando estoy en desacuerdo con una idea o propuesta	Me considero una persona que evita la confrontación	Confrontar las situaciones en el momento que se presentan no es una buena manera de resolver las diferencias	Suelo compartir mis ideas y opiniones con temor a represalias cuando estas difieren de los demás
	<i>Evaluating 1</i>	<i>Evaluating 2</i>	<i>Evaluating 3</i>	<i>Evaluating 4</i>	<i>Evaluating 5</i>
Evaluating	Prefiero recibir un mensaje positivo antes de escuchar cuales son mis oportunidades de mejora	No me gusta que me digan cuando me equivoco	Es mejor dar y recibir retroalimentación de oportunidad de mejora en privado	Prefiero que cuando me dan una retroalimentación de un punto a mejorar, me lo digan de una manera amable y sutil	Por lo general me siento afectado emocionalmente cuando recibo una retroalimentación negativa de manera directa y poco sutil

Nota. Autoría propia.

La encuesta se elabora asociando cinco preguntas a cada una de las dimensiones para cumplir con la característica de agrupación que se evidencia en las encuestas analizadas, así como también trabajar dentro del rango de preguntas. Asimismo, se sigue el estándar semántico de las encuestas analizadas utilizando términos como “prefiero”, “considero” y “me siento”. Estas preguntas tuvieron las siguientes opciones de respuesta a

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

las cuales, se les asignó un puntaje según la escala de Likert⁶, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es neutral, 4 es de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Finalmente, para completar la encuesta se incluyen diez preguntas demográficas a fin de conocer rasgos relevantes de los encuestados, manteniendo el anonimato:

- ¿Cuál es tu edad?: para esta pregunta se establecieron cinco rangos, entre 18 a 25 años, entre 26 a 35 años, entre 36 a 45 años, entre 46 a 55 años y mayor a 55 años.
- ¿Cuál es tu género?: para esta pregunta se establecieron tres opciones, femenino, masculino, otro.
- ¿Cuál es tu país de residencia?: para esta pregunta se establecieron cuatro opciones asociadas a los países a analizar; Colombia, México, Brasil y Argentina.
- ¿Cuál es tu Estado Civil?: para esta pregunta se establecieron tres opciones, soltero, casado y unión libre.
- ¿Tienes hijos?: para esta pregunta se establecieron dos opciones, sí y no.
- ¿Cuál es tu último título profesional alcanzado?: para esta pregunta se establecieron seis opciones, bachiller, técnico, universitario, postgrado, doctorado y posdoctorado.
- ¿En qué empresa trabajas actualmente?: esta pregunta se dejó para respuesta abierta considerando que la encuesta se compartió solo a personas pertenecientes a las Empresa 1 y Empresa 2.

⁶ Es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Mide reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

- ¿Qué tipo de rol desempeñas en la empresa?: para esta pregunta se establecieron cuatro opciones, empleado, jefe o supervisor, gerente de área y directivo general.
- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?: para esta pregunta se establecieron cinco rangos, aproximadamente 1 año, entre 2 y 3 años, entre 3 y 5 años, entre 5 y 7 años y más de 7 años.
- ¿En cuántas empresas has trabajado en los últimos 8 años?: para esta pregunta se establecieron cuatro rangos, únicamente en esta, 2, 3, más de 3.

Con la encuesta estructurada se procede al envío para la recopilación de datos a fin de realizar los análisis correspondientes.

7.3 Identificación de factores culturales y de liderazgo relevantes

7.3.1 Definición del Tamaño de Muestra

Para poder identificar los factores de cultura y liderazgo relevante de los países seleccionados en las empresas evaluadas, es necesario establecer la muestra poblacional a encuestar y para ello se utiliza la fórmula de tamaño de muestra considerando un nivel de error del 10%.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza
 N=Población-Censo
 p= Probabilidad a favor
 q= Probabilidad en contra
 e= error de estimación
 n= Tamaño de la muestra

Figura 5. Fórmula de Tamaño de Muestra.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Nota. Tomado de “Calculo del Tamaño de la Muestra | Unidad de Emprendimiento Virtual.”, por Lozano, H. 2015, recuperado de: <http://hachepe57.blogspot.com/2010/05/1-calculo-del-tamano-de-la-muestra.html>

La fórmula es aplicada a cada una de las empresas con base en los datos suministrados por los departamentos de Recursos Humanos de cada una de ellas, de los cuales se obtuvo la siguiente data:

Tabla 8.

Número de Empleados por País, Empresa 1 y Empresa 2.

Empresa 1	Argentina	Brasil	México	Colombia
Número de Empleados	269	3000	8856	263
Empresa 2	Argentina	Brasil	México	Colombia
Número de Empleados	160	800	366	269

Nota. Autoría propia.

Con estos datos se procede a la aplicación de la fórmula para calcular el tamaño de muestra de cada una de las empresas por separado para una mayor distribución de la muestra encuestada considerando la alta concentración de empleados que presenta la Empresa 1 en México. Con esta premisa se considera una población N como número total de empleados de los países seleccionados de cada empresa, se considera un nivel de confianza Z de 1.645 considerando que nuestro margen de error e se estableció en el 10% y la probabilidad de ocurrencia p como la probabilidad de no ocurrencia q de un 50% cada uno.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 9.

Tamaño de Muestra Empresa 1 y Empresa 2.

Empresa 1		Empresa 2	
Parámetros	Valor	Parámetro	Valor
N	12388	N	1595
Z	1,645	Z	1,645
P	50%	P	50%
Q	50%	Q	50%
e	10%	e	10%
Tamaño de muestra	67	Tamaño de muestra	65

Nota. Autoría propia.

Al aplicar la fórmula se determina que el tamaño de muestra para cada empresa son 67 y 65 empleados respectivamente para el total de países, por lo que para identificar el tamaño de muestra de cada país en cada empresa se calcula la representación de número de empleados de cada país sobre la población total considerada para cada empresa, quedando la distribución del tamaño de muestra para cada empresa de la siguiente manera:

Tabla 10.

Distribución del Tamaño de Muestra por país y por empresa

Empresa 1				
Empresa 1	Argentina	Brasil	México	Colombia
Número de Empleados	269	3000	8856	263
Participación sobre el N	2%	24%	71%	2%
Muestra a encuestar	1	16	48	1
Total a encuestar en Empresa 1:				67

Empresa 2				
Empresa 2	Argentina	Brasil	México	Colombia
Número de Empleados	160	800	366	269
Participación sobre el N	10%	50%	23%	17%
Muestra a encuestar	7	33	15	11
Total a encuestar en Empresa 2:				65

Nota. Autoría propia.

7.3.2 Realización de Prueba Piloto

Ya definido el tamaño de muestra y previo a recopilar los datos de las dos empresas se procede con la realización de una prueba piloto de la encuesta a fin de asegurar que las preguntas establecidas no presenten ningún sesgo y puedan brindar una muestra poblacional sólida.

Para la prueba piloto se invitaron a participar a 25 personas de diversas empresas, países, edades, géneros y experiencias profesionales como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 11.

Distribución Demográfica de la Encuesta Piloto.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

¿Cuál es tu edad?		
Entre 18 a 25 años	4	16%
Entre 26 a 35 años	16	64%
Entre 36 a 45 años	4	16%
Entre 46 a 55 años	1	4%
Total encuestados	25	

¿Cuál es tu género?		
Femenino	15	60%
Masculino	10	40%
Total encuestados	25	

¿Cuál es tu Estado Civil?		
Casado/a	3	12%
Soltero/a	19	76%
Unión Libre	3	12%
Total encuestados	25	

¿Cuál es tu país de residencia?		
Argentina	2	8%
Brasil	3	12%
Colombia	16	64%
México	4	16%
Total encuestados	25	

¿Tienes hijos?		
No	19	76%
Si	6	24%
Total encuestados	25	

¿Cuál es tu último título profesional alcanzado?		
Bachiller	3	12%
Posgrado	5	20%
Técnico	1	4%
Universitario	16	64%
Total encuestados	25	

¿Qué tipo de rol desempeñas en la empresa?		
Directivo General	1	4%
Empleado	15	60%
Gerente de Área	6	24%
Jefe o Supervisor	3	12%
Total encuestados	25	

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?		
Aproximadamente 1 año	10	40%
Entre 2 y 3 años	4	16%
Entre 3 y 5 años	5	20%
Entre 5 y 7 años	3	12%
Más de 7 años	3	12%
Total encuestados	25	

¿En cuántas empresas has trabajado en los últimos 8 años?		
2	12	48%
3	5	20%
Más de 3	2	8%
Únicamente en esta	6	24%
Total encuestados	25	

Nota. Autoría propia

Analizando los datos demográficos obtenidos, es posible afirmar que por los resultados demográficos de las 25 personas encuestadas no se debería generar ninguna tendencia en los resultados y que estos pueden considerarse estadísticamente confiables. Sin embargo, considerando que se tiene una acumulación significativa de la muestra de

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

esta prueba en Colombia, se procede a revisar los datos y sus promedios únicamente revisando los promedios ponderados de distribución de respuesta sobre las cuatro dimensiones de cultura seleccionadas para poder determinar si es correcto afirmar que los datos no generan tendencias o aglomeraciones hacia una misma respuesta.

Tabla 12.

Distribución de la Encuesta Piloto en las cuatro dimensiones de cultura

Masculinity 1			Masculinity 2			Masculinity 3			Masculinity 4			Masculinity 5		
1	1	4%	1	3	12%	1	3	12%	1	8	32%	1	1	4%
2	7	28%	2	9	36%	2	10	40%	2	9	36%	2	3	12%
3	1	4%	3	5	20%	3	5	20%	3	6	24%	3	6	24%
4	9	36%	4	6	24%	4	5	20%	4	2	8%	4	8	32%
5	7	28%	5	2	8%	5	2	8%	5	0	0%	5	7	28%
Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25	
Promedio de respuesta	3,6		Promedio de respuesta	2,8		Promedio de respuesta	2,7		Promedio de respuesta	2,1		Promedio de respuesta	3,7	
Tendencia Masculinity Encuesta Piloto												3,0		
Individualism 1			Individualism 2			Individualism 3			Individualism 4			Individualism 5		
1	4	16%	1	6	24%	1	3	12%	1	1	4%	1	5	20%
2	8	32%	2	6	24%	2	12	48%	2	4	16%	2	9	36%
3	6	24%	3	5	20%	3	5	20%	3	3	12%	3	6	24%
4	7	28%	4	7	28%	4	4	16%	4	9	36%	4	5	20%
5	0	0%	5	1	4%	5	1	4%	5	8	32%	5	0	0%
Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25	
Promedio de respuesta	2,6		Promedio de respuesta	2,6		Promedio de respuesta	2,5		Promedio de respuesta	3,8		Promedio de respuesta	2,4	
Tendencia Individualism Encuesta Piloto												2,8		
Disagreeing 1			Disagreeing 2			Disagreeing 3			Disagreeing 4			Disagreeing 5		
1	1	4%	1	3	12%	1	3	12%	1	3	12%	1	6	24%
2	7	28%	2	14	56%	2	7	28%	2	10	40%	2	9	36%
3	3	12%	3	1	4%	3	3	12%	3	6	24%	3	6	24%
4	8	32%	4	7	28%	4	9	36%	4	3	12%	4	4	16%
5	6	24%	5	0	0%	5	3	12%	5	3	12%	5	0	0%
Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25	
Promedio de respuesta	3,4		Promedio de respuesta	2,5		Promedio de respuesta	3,1		Promedio de respuesta	2,7		Promedio de respuesta	2,3	
Tendencia Disagreeing Encuesta Piloto												2,8		
Evaluating 1			Evaluating 2			Evaluating 3			Evaluating 4			Evaluating 5		
1	3	12%	1	9	36%	1	2	8%	1	1	4%	1	5	20%
2	11	44%	2	12	48%	2	0	0%	2	0	0%	2	3	12%
3	3	12%	3	2	8%	3	1	4%	3	4	16%	3	4	16%
4	3	12%	4	2	8%	4	6	24%	4	6	24%	4	7	28%
5	5	20%	5	0	0%	5	16	64%	5	14	56%	5	6	24%
Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25		Total encuestados	25	
Promedio de respuesta	2,8		Promedio de respuesta	1,9		Promedio de respuesta	4,4		Promedio de respuesta	4,3		Promedio de respuesta	3,2	
Tendencia Evaluating Encuesta Piloto												3,3		

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Nota. Autoría propia.

Al revisar en detalle la data de los 25 encuestados se evidencia para las dos dimensiones de Hofstede diversidad en los datos y respuesta con una tendencia en promedio ponderado a hacia un grado de *Masculinity* intermedio, lo cual es de esperarse considerando que se están analizando países latinoamericanos y que la mayor concentración de la población se encuentra en Colombia. Llevando el 3,0 que se obtuvo en *Masculinity* a la escala de 0 a 100 que maneja Hofstede se estaría hablando de un resultado de 59, el cual es relativamente cercano al 64 que Hofstede plantea para Colombia y mucho más cercano al 62.

$$[(56 \times 8\%) + (49 \times 12\%) + (64 \times 64\%) + (69 \times 16\%)] = 62$$

Como se puede ver en la formula el 62 se calcula de la siguiente manera qué se obtiene al considerar a) la distribución por país que se tiene en la muestra encuestada en la prueba piloto: 8% Argentina, 12% Brasil, 64% Colombia y 16% México, véase Tabla 11 y b) los parámetros que brinda Hofstede, véase Figura 6. Lo mismo se realiza para el 2,8 que se obtuvo para la dimensión de *Individualism*, este al llevarlo a la escala de e 0 a 100 que maneja Hofstede representa un 56, el cual pese a demostrar un rasgo de individualismo intermedio sorprende al comparar sus datos con los de Hofstede, dado que como se puede evidenciar en la Figura 6 muestra tendencias más colectivistas para estos países con resultados que van del 46 hacia abajo, dando bajo el análisis de promedio ponderado una expectativa de resultado alrededor de los 21.

$$[(46 \times 8\%) + (38 \times 12\%) + (13 \times 64\%) + (30 \times 16\%)] = 21$$

Qué cómo se puede ver en la formula, se obtiene al considerar a) la distribución por país que se tiene en la muestra encuestada en la prueba piloto: 8% Argentina, 12% Brasil, 64% Colombia y 16% México, véase Tabla 11 y b) los parámetros que brinda Hofstede, véase Figura 6. Siendo esta una variable interesante para analizar en la encuesta final.

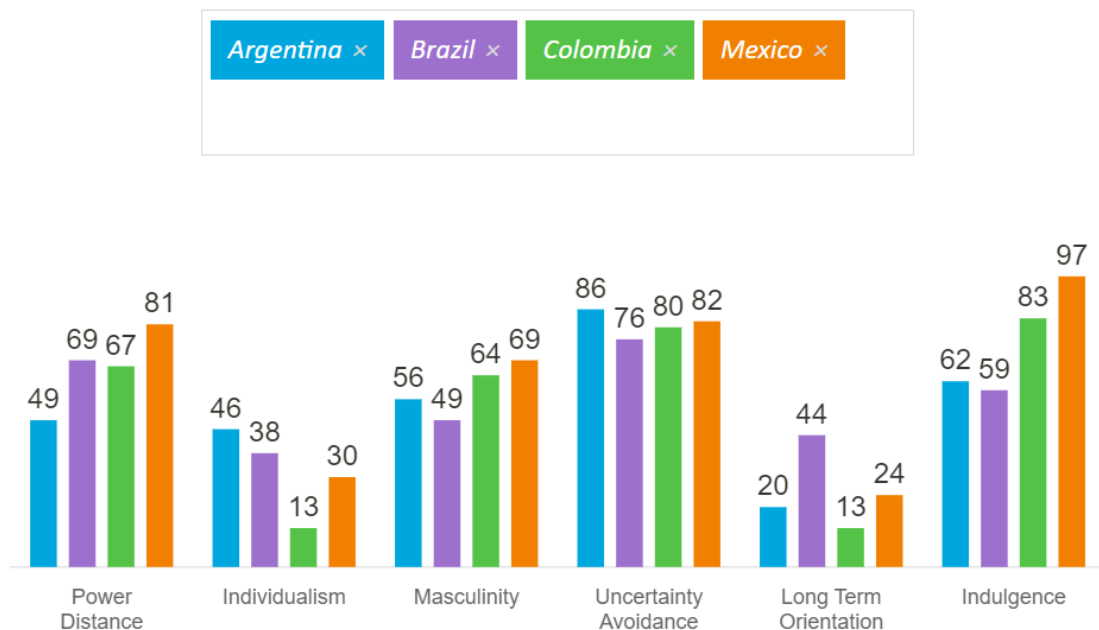


Figura 6. Gráfica Dimensiones de cultura Hofstede en los cuatro países seleccionados.

Nota. Tomado de “Hofstede Insights”, por Hofstede & Hofstede, 2023, en:

<https://www.hofstede-insights.com>

Finalmente, al revisar la data de cara a las dos dimensiones de Meyer bajo la misma metodología aplicada a las dos dimensiones de Hofstede se obtienen los valores de 2,8 y 3,3 que llevándolos a la escala de 0 a 100 representan un 56 y 66 respectivamente para las

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

dimensiones de *Disagreeing* y *Evaluating* y bajo el análisis de promedio ponderado se esperaría unos resultados 62 y 59 con tendencia hacia el manejo de feedback negativo de manera indirecta y la ovación de la confrontación.

Con base en estos, se da aval estadístico a la encuesta para ser presentada ante la muestra seleccionada para las dos empresas, dado que se evidencia dispersión de los datos y las tendencias que se presentan son las de esperarse considerando los países encuestados.

7.3.3 Realización de Encuesta y Análisis de Datos

Después de la realización de la prueba piloto, se procede a enviar la encuesta base a los empleados de la *Empresa 1* y *Empresa 2* para de esa forma, obtener los datos de la muestra a analizar. Cabe aclarar que tanto la encuesta piloto como la encuesta base, sobre la cual se toman los datos para el análisis del presente trabajo y es enviada a empleados brasileños, fue traducida al portugués para cerrar cualquier tipo de brecha idiomática. La encuesta base enviada es la misma que la encuesta piloto, sin ningún cambio en cantidad de preguntas ni redacción.

Se otorga un periodo de un poco más de dos meses para conseguir el mayor número de respuestas posibles buscando asegurar las 132 encuestas (67 encuestas de la Empresa 1 y 65 Encuestas de la Empresa 2) que nos indica la fórmula matemática para considerar representativa la muestra y finalmente se obtiene una respuesta por parte de más de 415 empleados.

Por tratarse de una base considerable se procede a utilizar STATA y no EXCEL para corroborar correlaciones y creación de tabulaciones obteniendo los siguientes

resultados luego de ingresar la base de datos y ejecutar los comandos que se ven a continuación:

Tabla 13.

Distribución de personas encuestadas por cada empresa

```
. tabulate empresa_1
```

empresa	Freq.	Percent	Cum.
Empresa 1	237	57.11	57.11
Empresa 2	178	42.89	100.00
Total	415	100.00	

Nota. Autoría propia.

Del total de encuestados un 57% de la muestra corresponde a empleados de las Empresa 1 y el 43% restante corresponde a empleados de la Empresa 2.

Tabla 14.

Distribución de personas encuestadas por rango de edad.

```
. *Tabulamos*
. tabulate edad_1
```

edad	Freq.	Percent	Cum.
Entre 18 a 25 años	42	10.12	10.12
Entre 26 a 35 años	149	35.90	46.02
Entre 36 a 45 años	146	35.18	81.20
Entre 46 a 55 años	68	16.39	97.59
Mayor a 55 años	10	2.41	100.00
Total	415	100.00	

Nota. Autoría propia.

El rango de edad Pareto de los encuestados se encuentra entre los 26 y 55 años.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 15.

Distribución de personas encuestadas por género.

. tabulate genero_1

genero	Freq.	Percent	Cum.
Femenino	225	54.22	54.22
Masculino	190	45.78	100.00
Total	415	100.00	

Nota. Autoría propia.

Del total de encuestados un 54% de la muestra corresponde a empleados mujeres y el 46% restante corresponde a empleados hombres, asegurando un equilibrio de género en la muestra. Se aclara que ninguna de las personas encuestadas respondió “Otro”.

Tabla 16.

Distribución de personas encuestadas por país en el que trabajan.

. tabulate pais_1

pais	Freq.	Percent	Cum.
Argentina	44	10.60	10.60
Brasil	139	33.49	44.10
Colombia	75	18.07	62.17
México	157	37.83	100.00
Total	415	100.00	

Nota. Autoría propia.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Del total de encuestados el 38% de la muestra corresponde a empleados de México, el cual es el país con el mayor número de empleados al considerar las dos empresas, un 33% corresponde a empleados de Brasil como segundo país con mayor número de empleados, lo sigue Colombia con un 18 % y cierra la muestra poblacional Argentina con un 11%, cumpliendo la distribución esperada.

Tabla 17.

Distribución de personas encuestadas por estado civil.

```
. tabulate estado_1
```

estadocivil	Freq.	Percent	Cum.
Casado	188	45.30	45.30
Soltero	195	46.99	92.29
Unión Libre	32	7.71	100.00
Total	415	100.00	

Nota. Autoría propia.

Del total de encuestados el 47% de la muestra corresponde a empleados solteros, el 45% corresponde a empleados casados y el 8% restante corresponde a empleados que viven en unión libre, pudiendo así afirmar que cuenta con una distribución entre empleados con una vida y responsabilidades de pareja y empleados con responsabilidades individuales.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 18.

Distribución de personas encuestadas que tienen o no hijos.

`. tabulate hijos_1`

hijos	Freq.	Percent	Cum.
No	223	53.73	53.73
Si	192	46.27	100.00
Total	415	100.00	

Nota. Autoría propia.

Del total de encuestados el 54% de la muestra corresponde a empleados sin hijos y el 46% restante corresponde a empleados con hijos.

Tabla 19.

Distribución de personas encuestadas de acuerdo con el rol que desempeñan en la empresa.

`. tabulate rolempresa_1`

rolempresa	Freq.	Percent	Cum.
Directivo General	6	1.45	1.45
Empleado	277	66.75	68.19
Gerente de Área	78	18.80	86.99
Jefe o Supervisor	54	13.01	100.00
Total	415	100.00	

Nota. Autoría propia.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Se puede evidenciar que se cuenta con una muestra diversa en lo que corresponde a los roles de los empleados, teniendo un 67% correspondiente a empleados sin ningún rol de liderazgo, un 19% correspondiente a Gerentes de Áreas considerados personas que a su cargo podrían tener no sólo empleados sino también jefes y supervisores, un 13% correspondiente a Jefes o Supervisores y finalmente un 1% que corresponde a Directivos Generales, lo que se conoce como el *top management* de las empresas que por lo general tienen papel de Representantes Legales.

Tabla 20.

Distribución de personas encuestadas de acuerdo con el tiempo que llevan trabajando en la empresa.

`. tabulate tiempoempresa_1`

tiempoempresa	Freq.	Percent	Cum.
Aproximadamente 1 año	61	14.70	14.70
Entre 2 y 3 años	60	14.46	29.16
Entre 3 y 5 años	66	15.90	45.06
Entre 5 y 7 años	39	9.40	54.46
Más de 7 años	189	45.54	100.00
Total	415	100.00	

Nota. Autoría propia.

Analizando el tiempo que llevan los encuestados trabajando en las empresas, se evidencia que la mayor concentración está en personas con más de 7 años en las empresas con una participación del 46%, seguida por personas entre los 3 y 5 años con un 16%.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Dando una imagen de empresas que generan sentido de pertenencia y que el 85% de los encuestados son empleados con al menos dos años de experiencia en la compañía.

Tabla 21.

Distribución de personas encuestadas de acuerdo con el último título académico obtenido.

```
. tabulate titulo_1
```

titulo	Freq.	Percent	Cum.
Bachiller	18	4.34	4.34
Doctorado	3	0.72	5.06
Posdoctorado	1	0.24	5.30
Posgrado	173	41.69	46.99
Técnico	17	4.10	51.08
Universitario	203	48.92	100.00
Total	415	100.00	

Nota. Autoría propia.

De acuerdo con los últimos títulos obtenidos de los encuestados se evidencia que el 91% se encuentra entre empleados con título universitario con un 49% y personas con Posgrado con un 42%, asegurando que la encuesta fue respondida por personas profesionales.

Cerrando la revisión de las diez preguntas demográficas se procede a analizar un par de ellas comparándolas con las empresas para identificar si existen similitudes y/o diferencias al analizar las muestras por separado.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 22.

Distribución de personas encuestadas por rango de edad y por empresa.

```
. tabulate empresa_1 edad_1
```

empresa	edad					Total
	Entre 18	Entre 26	Entre 36	Entre 46	Mayor a 5	
Empresa 1	15	78	88	52	4	237
Empresa 2	27	71	58	16	6	178
Total	42	149	146	68	10	415

Nota. Autoría propia.

Al analizar los rangos de edad discriminados por empresa, se evidencia que las muestras de ambas empresas tienen una mayor participación entre los 26 y 45 años, seguido por el rango de edad entre 46 y 55 años.

Tabla 23.

Distribución de personas encuestadas por género y por empresa.

```
. tabulate empresa_1 genero_1
```

empresa	genero		Total
	Femenino	Masculino	
Empresa 1	123	114	237
Empresa 2	102	76	178
Total	225	190	415

Nota. Autoría propia.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Al analizar la participación de género por empresa, en ambas se tuvo mayor participación femenina, siendo 52% para la Empresa 1 y 57% para la Empresa 2. Sin embargo, sigue siendo una participación equitativa de género.

Tabla 24.

Distribución de personas encuestadas por país en el que trabajan y por empresa.

```
. tabulate empresa_1 pais_1
```

empresa	pais				Total
	Argentina	Brasil	Colombia	México	
Empresa 1	11	103	12	111	237
Empresa 2	33	36	63	46	178
Total	44	139	75	157	415

Nota. Autoría propia.

Al mirar la distribución de encuestados por país y por empresa, es posible afirmar que para todos los países se superó la muestra mínima, por lo que es correcto afirmar que se cuenta con una muestra sólida para un nivel de confianza del 90%.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 25.

Distribución de personas encuestadas que tienen o no hijos y por empresa.

```
. tabulate empresa_1 hijos_1
```

empresa	hijos		Total
	No	Si	
Empresa 1	110	127	237
Empresa 2	113	65	178
Total	223	192	415

Nota. Autoría propia.

La distribución por empresa con base en las personas que tienen hijos y las que no, es equitativa considerando que la Empresa 1 tuvo una muestra poblacional un 33% más grande que la Empresa 2.

Tabla 26.

Distribución de personas encuestadas por rol que desempeñan en la empresa y por empresa.

```
. tabulate empresa_1 rolempresa_1
```

empresa	rolempresa				Total
	Directivo	Empleado	Gerente d	Jefe o Su	
Empresa 1	4	152	45	36	237
Empresa 2	2	125	33	18	178
Total	6	277	78	54	415

Nota. Autoría propia.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

La distribución por empresa con base en el rol que desempeñan los colaboradores es equitativa compartiendo la mayor concentración en el rol de Empleados, seguido por Gerentes de Área.

Tabla 27.

Distribución de personas encuestadas por el tiempo que llevan en la empresa y por empresa.

```
. tabulate empresa_1 tiempoempresa_1
```

empresa	tiempoempresa				Total	
	Aproximad	Entre 2 y	Entre 3 y	Entre 5 y Más de 7		
Empresa 1	27	29	42	16	123	237
Empresa 2	34	31	24	23	66	178
Total	61	60	66	39	189	415

Nota. Autoría propia.

Al mirar también las empresas por el tiempo de vinculación de los empleados, las dos coinciden en que la mayor concentración está en un tiempo mayor a 7 años.

Tabla 28.

Distribución de personas encuestadas por título académico obtenido más reciente y por empresa.

```
. tabulate empresa_1 titulo_1
```

empresa	titulo						Total
	Bachiller	Doctorado	Posdoctor	Posgrado	Técnico	Universit	
Empresa 1	13	2	1	107	12	102	237
Empresa 2	5	1	0	66	5	101	178
Total	18	3	1	173	17	203	415

Nota. Autoría propia.

Finalmente, si se revisa el último título académico discriminado por empresa, la mayor participación la siguen teniendo las personas con al menos un título universitario.

Este análisis permite tener una idea clara de quiénes son los individuos que conforman la muestra y las similitudes que estos tienen entre sí, pudiendo en este momento identificar una similitud en las 10 características demográficas que se analizaron. Sin embargo, para corroborar esta similitud se procede con otros análisis.

A fin de determinar si existe o no correlación entre cada una de las preguntas con su respectiva dimensión, se ejecutan los respectivos comandos para las Ecuaciones Estructurales, véase Anexo 1, a los cuales se le aplica otro comando llamado *sem*, *standardized* para poder estandarizar los datos y obtener un único valor de correlación, el cual es el primer número de la columna Coef (Coeficiente de correlación). La manera

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

correcta de leer este coeficiente es: entre el valor más cercano a 1 o -1, se tiene una variable con mayor correlación positiva o negativa, respectivamente, entre más lejano se encuentre, el valor será menor la correlación, en este caso, el coeficiente de correlación se analiza para cada una de las preguntas de las dimensiones correspondientes. Sin embargo, para asegurar la confiabilidad de los coeficientes, se debe analizar el p valor⁷ obtenido para cada pregunta considerando que nuestro porcentaje de error es igual al 10% y que cuando se trabaja con Ecuaciones Estructurales la hipótesis nula H_0 ⁸ indica que el coeficiente de correlación es = 0, es decir, que no existe correlación entre los datos. En este caso se ha de analizar que los p valor obtenidos deben ser menores al porcentaje de error seleccionado (10%) para rechazar la H_0 y afirmar que el coeficiente de correlación no es igual a 0, lo que significa que si existe correlación entre los datos. Teniendo esto presente se procede a correr el código.

⁷ Probabilidad de que un valor estadístico sea posible dada una hipótesis nula correcta.

⁸ Hipótesis o afirmación sobre la muestra estudiada.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 29.

Grado de Correlación - Dimensión Masculinity de Hofstede

. sem, standardized

Structural equation model Number of obs = 415
Estimation method = ml
Log likelihood = -11370.577

- (1) [masculinity1]Masculinity = 1
(2) [individualism1]Individualism = 1
(3) [disagreeing1]Disagreeing = 1
(4) [evaluating1]Evaluating = 1

Standardized	OIM				[95% Conf. Interval]	
	Coef.	Std. Err.	z	P> z		
Measurement						
masculinity1 <-						
Masculinity	.2021002	.0668053	3.03	0.002	.0711642	.3330361
_cons	3.30958	.1249256	26.49	0.000	3.064731	3.55443
masculinity2 <-						
Masculinity	.40685	.0732141	5.56	0.000	.2633531	.5503469
_cons	2.437558	.0978177	24.92	0.000	2.245839	2.629277
masculinity3 <-						
Masculinity	.0618666	.0705048	0.88	0.380	-.0763203	.2000536
_cons	3.057937	.1169439	26.15	0.000	2.828731	3.287143
masculinity4 <-						
Masculinity	.3327286	.0698709	4.76	0.000	.1957841	.4696731
_cons	2.241566	.0919967	24.37	0.000	2.061256	2.421876

Nota. Autoría propia.

Analizando la dimensión de *Masculinity*, se evidencia que a excepción de la variable 3, que obtuvo un p valor superior al 10%, las variables 1, 2, 4 y 5 presentan correlación entre sí, siendo la variable 2 la que tiene mayor correlación seguidas de la 4, la 5 y la 1. Esto indica que se debe hacer una revisión detallada de la variable 3 para identificar si es necesario retirar del análisis final o entender qué pudo ocasionar la diferencia versus las demás.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 30.

Grado de Correlación - Dimensión Individualism de Hofstede

masculinity5 <-						
Masculinity	.3130991	.068946	4.54	0.000	.1779673	.4482308
_cons	3.375955	.1270474	26.57	0.000	3.126947	3.624964
individualism1 <-						
Individualism	.4943262	.0536392	9.22	0.000	.3891953	.5994572
_cons	1.776593	.0788187	22.54	0.000	1.622111	1.931074
individualism2 <-						
Individualism	.5521823	.0514928	10.72	0.000	.4512582	.6531064
_cons	2.111981	.0882252	23.94	0.000	1.939063	2.284899
individualism3 <-						
Individualism	.5062439	.0525182	9.64	0.000	.4033101	.6091777
_cons	2.362709	.0955794	24.72	0.000	2.175377	2.550041
individualism4 <-						
Individualism	.2392791	.059853	4.00	0.000	.1219693	.3565889
_cons	2.540073	.1009113	25.17	0.000	2.34229	2.737856
individualism5 <-						
Individualism	.4088657	.055383	7.38	0.000	.300317	.5174145
_cons	2.541266	.1009475	25.17	0.000	2.343413	2.73912

Nota. Autoría propia.

Analizando la dimensión de *Individualism* se puede ver que todas las variables tienen correlación significativa y positiva, considerando que los p valor dieron menores al porcentaje de error definido, siendo la pregunta 2 la que tiene mayor correlación seguida de las preguntas 3, 1, 5 y 4 respectivamente.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 31.

Grado de Correlación - Dimensión Disagreeing de Meyer

disagreeing1 <-						
Disagreeing	.4828946	.0491859	9.82	0.000	.3864919	.5792972
_cons	3.203931	.121562	26.36	0.000	2.965674	3.442189
disagreeing2 <-						
Disagreeing	.6040048	.0442755	13.64	0.000	.5172263	.6907833
_cons	2.339034	.0948752	24.65	0.000	2.153082	2.524986
disagreeing3 <-						
Disagreeing	.6501113	.043205	15.05	0.000	.565431	.7347916
_cons	3.037428	.1162982	26.12	0.000	2.809488	3.265368
disagreeing4 <-						
Disagreeing	.4118736	.0499363	8.25	0.000	.3140003	.509747
_cons	2.641691	.1040072	25.40	0.000	2.43784	2.845541
disagreeing5 <-						
Disagreeing	.5313835	.0470466	11.29	0.000	.4391739	.6235931
_cons	2.386136	.096278	24.78	0.000	2.197434	2.574837

Nota. Autoría propia.

Al igual que con la dimensión anterior, al analizar la dimensión de *Disagreeing* se puede ver que todas las preguntas tienen correlación significativa y positiva, siendo la pregunta 3 la que tiene mayor correlación seguidas de las preguntas 2, 5, 1 y 4 respectivamente.

Tabla 32.

Grado de Correlación - Dimensión Evaluating de Hofstede

evaluating1 <-							
	Evaluating	.5400768	.0505523	10.68	0.000	.4409962	.6391574
	_cons	2.518888	.1002695	25.12	0.000	2.322363	2.715412
evaluating2 <-							
	Evaluating	.3882618	.054583	7.11	0.000	.2812811	.4952426
	_cons	2.280316	.093137	24.48	0.000	2.09777	2.462861
evaluating3 <-							
	Evaluating	.2389747	.0589449	4.05	0.000	.1234448	.3545046
	_cons	5.944702	.2121022	28.03	0.000	5.52899	6.360415
evaluating4 <-							
	Evaluating	.5604028	.0503239	11.14	0.000	.4617698	.6590358
	_cons	5.230762	.1880812	27.81	0.000	4.862129	5.599394
evaluating5 <-							
	Evaluating	.5979238	.0481329	12.42	0.000	.503585	.6922625
	_cons	2.798924	.1088493	25.71	0.000	2.585583	3.012264

Nota. Autoría propia.

Finalmente, al analizar la última dimensión, se puede ver que todas las preguntas tienen correlación significativa y positiva, siendo la pregunta 5 la que tiene mayor correlación seguidas de las preguntas 4, 1, 2 y 3 respectivamente.

Una vez culminada esta revisión es correcto afirmar que con las tabulaciones anteriores y las correlaciones obtenidas y confirmadas mediante el modelo estadístico de Ecuaciones Estructurales, es posible afirmar que la data obtenida de la muestra, cuenta con la correlación para considerarse en la construcción de la guía dirigida a líderes para el liderazgo de Equipos Globales Virtuales tomando como referencia dos empresas multinacionales, analizando las dimensiones culturales de los teóricos Hofstede y Meyer

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

considerando trabajadores de Colombia y tres países de Latinoamérica (Argentina, Brasil y México).

Con esto claro se procede a realizar un análisis de promedios ponderados y desviaciones estándar para poder comparar los resultados obtenidos con los resultados que brindan Hofstede y Meyer a fin de determinar los factores de cultura y liderazgo a considerar y para ello, se realizan las siguientes operaciones:

- Se obtiene el promedio de cada una de las cinco preguntas de cada dimensión (*Masculinity, Individualism, Disagreeing, Evaluating*) para la muestra total de las 415 encuestas.
- Se obtiene el promedio de cada una de las cinco preguntas de cada dimensión (*Masculinity, Individualism, Disagreeing, Evaluating*) para cada una de las empresas: *Empresa 1* y *Empresa 2*.
- Se calcula la desviación estándar por la *Empresa 1* y *Empresa 2* comparado con la base total. Esto se hace con la intención de saber si es posible trabajar la base como una base única sin necesidad de segregarse como empresas distintas. Con base en los resultados obtenidos, se determina trabajar la base como única y sin discriminación por empresa dado que la desviación estándar para cada una de las preguntas de la encuesta oscila entre 0,001 y 0,005, tanto para la *Empresa 1* como la *Empresa 2*, permitiendo afirmar que existe similitud en las respuestas obtenidas sin importar si el encuestado hace parte de la Empresa 1 o de la Empresa 2. Es importante mencionar que este análisis lleva a tomar la decisión de mantener la

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

tercera pregunta de la dimensión de *Masculinity*, dado que pese a que en el análisis de correlaciones afirmó no tener ninguna correlación con los datos, al analizarla con la base total de encuestados y por país no se evidencia una desviación estándar representativa, por lo que se conserva a lo largo de todo el análisis.

- Con la toma de esta decisión, se segrega la muestra por país para de esta forma, obtener el promedio de cada una de las respuestas de cada dimensión (*Masculinity, Individualism, Disagreeing, Evaluating*) en los respectivos países a fin de poder compararlos directamente con Meyer y Hofstede.
- A continuación, se toma el promedio de cada resultado de cada una de las preguntas de cada dimensión y con ello, se obtiene un único promedio para cada una de las dimensiones de cada país.
- El resultado de este promedio se lleva a la escala de 0 a 100 que utilizan Hofstede y Meyer por medio de una sencilla regla de tres igual que como se hizo con los resultados de la encuesta piloto. A continuación, un ejemplo de la definición de este valor:

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 33.

Ejemplo de fórmula para la obtención de valores a escala de Hofstede y Meyer para la muestra encuestada.

5 (Valor máximo de escala de Likert)	100 (Valor máximo de escala de Meyer y Hofstede)
(Promedio obtenido en cada dimensión para cada país) Ejemplo: 2,87	Valor llevado a escala 0 a 100 = $2,87 * 100 / 5 = 57$

Nota. Autoría propia.

El valor obtenido se aproxima al número entero, considerando que el modelo de escala de Meyer y Hofstede manejan números enteros. En este ejemplo, se tomó el resultado obtenido para Argentina en la dimensión de *Masculinity*, indicando según la muestra encuestada, que el valor es de 57, sobre una escala de 0 a 100, lo que indica, según los parámetros de Hofstede, que un país neutral frente al trabajo colectivo.

Este mismo procedimiento se realiza para cada uno de los países y se relaciona en las siguientes tablas.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 34.

Resultados encuesta muestra poblacional de Argentina.

Argentina				
Masculinity 1	Masculinity 2	Masculinity 3	Masculinity 4	Masculinity 5
3,52	2,43	3,48	1,84	3,09
Promedio Masculinity Escala Likert				2,87
Promedio Masculinity Escala 0 a 100				57
Individualism 1	Individualism 2	Individualism 3	Individualism 4	Individualism 5
1,66	2,09	1,86	2,86	2,18
Promedio Masculinity Escala Likert				2,13
Promedio Individualis, Escala 0 a 100				43
Disagreeing 1	Disagreeing 2	Disagreeing 3	Disagreeing 4	Disagreeing 5
3,43	2,39	3,07	2,64	1,95
Promedio Masculinity Escala Likert				2,70
Promedio Disagreeing Escala 0 a 100				54
Evaluating 1	Evaluating 2	Evaluating 3	Evaluating 4	Evaluating 5
2,20	1,98	4,27	4,20	3,39
Promedio Masculinity Escala Likert				3,21
Promedio Evaluating Escala 0 a 100				64

Nota. Autoría propia.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 35.

Resultados encuesta muestra poblacional de Brasil.

Brasil				
Masculinity 1	Masculinity 2	Masculinity 3	Masculinity 4	Masculinity 5
3,65	2,86	3,26	2,16	3,65
Promedio Masculinity Escala Likert				3,12
Promedio Masculinity Escala 0 a 100				62
Individualism 1	Individualism 2	Individualism 3	Individualism 4	Individualism 5
1,91	1,96	2,16	3,21	2,29
Promedio Masculinity Escala Likert				2,31
Promedio Individualis, Escala 0 a 100				46
Disagreeing 1	Disagreeing 2	Disagreeing 3	Disagreeing 4	Disagreeing 5
3,82	2,38	3,44	2,76	2,25
Promedio Masculinity Escala Likert				2,93
Promedio Disagreeing Escala 0 a 100				59
Evaluating 1	Evaluating 2	Evaluating 3	Evaluating 4	Evaluating 5
3,17	1,96	4,38	4,08	3,40
Promedio Masculinity Escala Likert				3,40
Promedio Evaluating Escala 0 a 100				68

Nota. Autoría propia.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 36.

Resultados encuesta muestra poblacional de Colombia.

Colombia				
Masculinity 1	Masculinity 2	Masculinity 3	Masculinity 4	Masculinity 5
3,27	2,43	3,41	2,53	3,64
Promedio Masculinity Escala Likert				3,06
Promedio Masculinity Escala 0 a 100				61
Individualism 1	Individualism 2	Individualism 3	Individualism 4	Individualism 5
1,80	2,17	2,36	3,25	2,32
Promedio Masculinity Escala Likert				2,38
Promedio Individualis, Escala 0 a 100				48
Disagreeing 1	Disagreeing 2	Disagreeing 3	Disagreeing 4	Disagreeing 5
3,25	2,45	3,19	2,80	2,21
Promedio Masculinity Escala Likert				2,78
Promedio Disagreeing Escala 0 a 100				56
Evaluating 1	Evaluating 2	Evaluating 3	Evaluating 4	Evaluating 5
2,75	1,93	4,33	4,24	3,33
Promedio Masculinity Escala Likert				3,32
Promedio Evaluating Escala 0 a 100				66

Nota. Autoría propia.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 37.

Resultados encuesta muestra poblacional de México

México				
Masculinity 1	Masculinity 2	Masculinity 3	Masculinity 4	Masculinity 5
3,36	2,62	3,23	2,42	3,55
Promedio Masculinity Escala Likert				3,04
Promedio Masculinity Escala 0 a 100				61
Individualism 1	Individualism 2	Individualism 3	Individualism 4	Individualism 5
2,22	2,24	2,27	3,22	2,14
Promedio Masculinity Escala Likert				2,42
Promedio Individualis, Escala 0 a 100				48
Disagreeing 1	Disagreeing 2	Disagreeing 3	Disagreeing 4	Disagreeing 5
3,28	2,36	3,18	2,58	2,08
Promedio Masculinity Escala Likert				2,70
Promedio Disagreeing Escala 0 a 100				54
Evaluating 1	Evaluating 2	Evaluating 3	Evaluating 4	Evaluating 5
2,56	1,81	4,33	3,86	2,84
Promedio Masculinity Escala Likert				3,08
Promedio Evaluating Escala 0 a 100				62

Nota. Autoría propia.

A continuación, se muestran los valores consolidados que se obtuvieron para los cuatro países en las cuatro dimensiones, véase Tabla 38.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tabla 38.

Tabulación de los valores obtenidos de la encuesta por cada una de las dimensiones y los países.

Escala A & M	Masculinity	Individualism	Disagreeing	Evaluating
Argentina	57	43	54	64
Brasil	62	46	59	68
Colombia	61	48	56	66
México	61	48	54	62

Escala Hofstede & Meyer	Masculinity	Individualism	Disagreeing	Evaluating
Argentina	56	46	50	36
Brasil	49	38	51	60
Colombia	64	13	65	61
México	69	30	65	63

Nota. Autoría propia.

Con la anterior tabulación, es posible realizar el análisis de los resultados obtenidos en la investigación versus las escalas de Hofstede y Meyer, por lo que se procede a la elaboración de gráficos de barras, donde el color azul corresponde a los valores de la escala obtenida de esta investigación, véase Tabla 38 y el color naranja a los valores que brindan Hofstede y Meyer para cada país, véase Tabla 38.

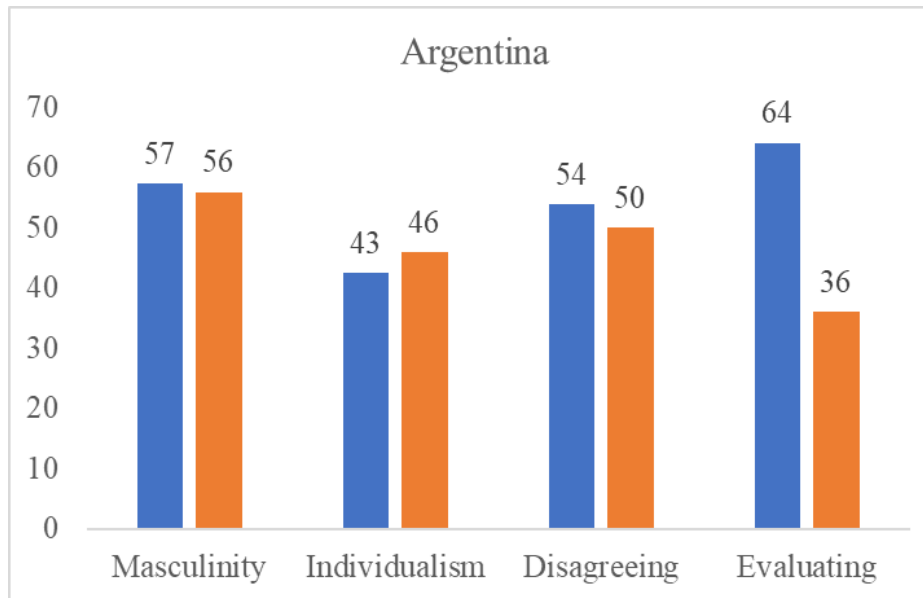


Figura 7. Gráfica de barras de Argentina comparando valores de dimensiones de la escala de A&M versus la escala de Hofstede y Meyer.

Nota. Autoría propia.

Para el caso de Argentina, es posible observar que las tres primeras dimensiones analizadas presentan un comportamiento similar a Hofstede y Meyer, pudiendo resaltar aquí que tanto para la Empresa 1 como para la Empresa 2 las dimensiones de *Masculinity*, *Individualism* y *Disagreeing* se encuentran marcadas por los rasgos de cultura definidos por estos dos autores. Sin embargo, al analizar la última dimensión, se ve una amplia diferencia en los resultados, respecto a la expectativa de respuesta que define Meyer. Al mirar en detalle la dimensión de *Evaluating* se debe recordar que esta hace referencia a la disposición que tienen los individuos a recibir y dar feedback negativo en público y las diferencias en los resultados, desde la experiencias de las autoras de este trabajo, se puede deber a como se formularon las preguntas de le encuesta de este trabajo, véase Tabla 6,

donde se habla desde el gustar, sentir cómodo y preferencias, donde podría afirmarse que las personas afirman tener una mayor atracción por el feedback negativo indirecto, aunque culturalmente, de forma constante se vean expuestos a feedback negativo directo.

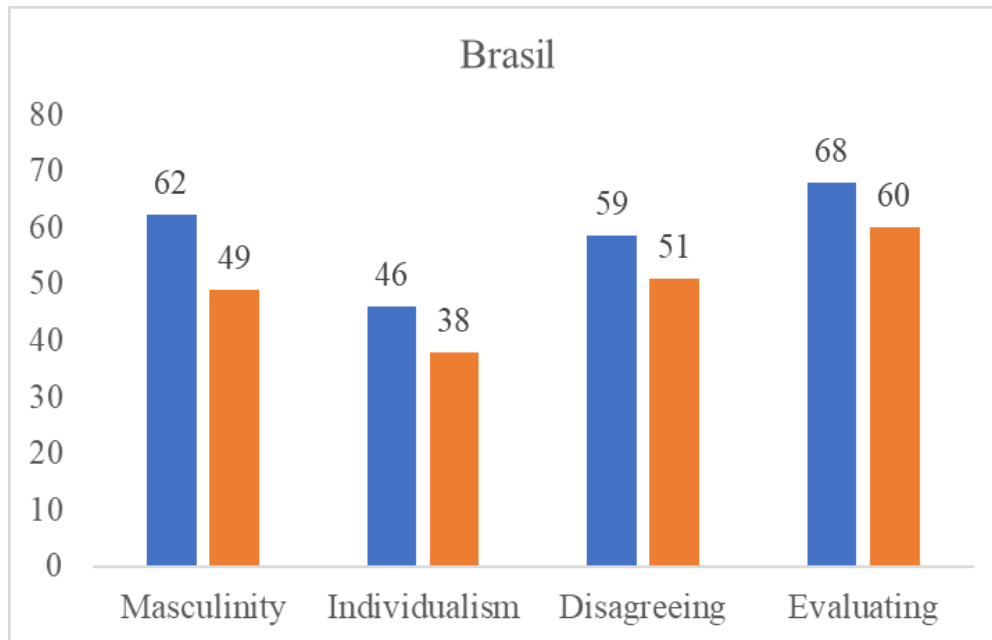


Figura 8. Gráfica de barras de Brasil comparando valores de dimensiones de la escala de A&M versus la escala de Hofstede y Meyer.

Nota. Autoría propia.

Para el caso de Brasil, se obtuvieron resultados similares a los de los autores Hofstede y Meyer, pero con tendencias superiores en las cuatro dimensiones.

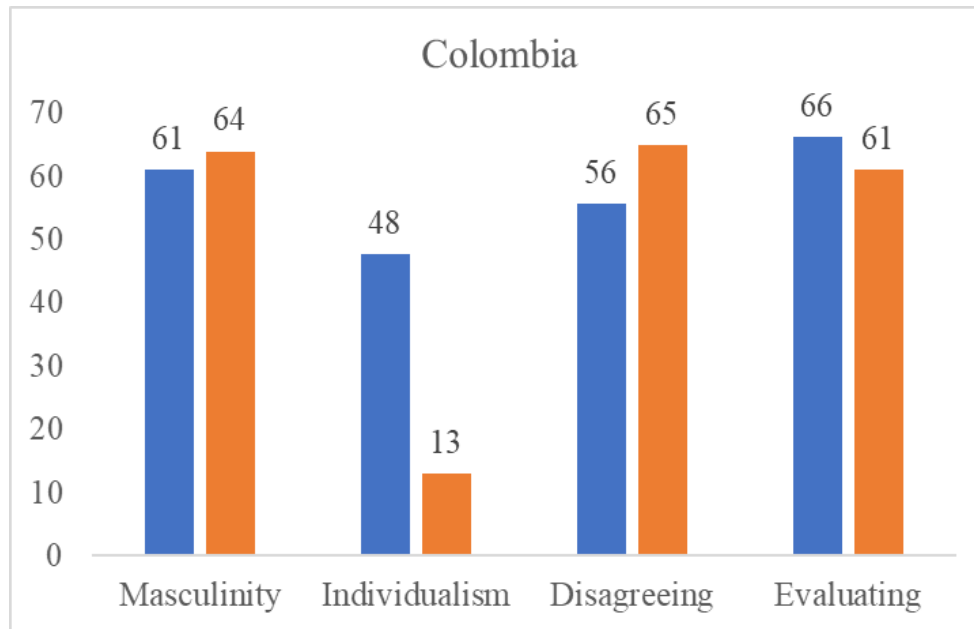


Figura 9. Gráfica de barras de Colombia comparando valores de dimensiones de la escala de A&M versus la escala de Hofstede y Meyer.

Nota. Autoría propia.

Para el caso de Colombia, es posible observar en tres dimensiones un comportamiento similar a Hofstede y Meyer, pudiendo resaltar aquí que tanto para la Empresa 1 como para la Empresa 2 las dimensiones de *Masculinity*, *Disagreeing* y *Evaluating*, se encuentran marcadas por los rasgos de cultura definidos por estos dos autores. Sin embargo, la dimensión de *Individualism* da una sorpresa al compararla con el resultado esperado, dado que se evidencia una tendencia hacia una cultura organizacional neutral, lejana a la cultura colectiva que define Hofstede para los países. Con base en la experiencia de las autoras, esta diferencia puede deberse a los cambios de contextos, dado que el análisis de Hofstede tiene un enfoque hacia la colectividad familiar donde el colombiano definitivamente en comparación con los demás países de Latinoamérica es

mucho más colectivista. Sin embargo, al hablar de un contexto laboral los rasgos asociados a la *Masculinity*, donde aparece el rasgo de la competitividad (reconocido por ambas autoras como una característica latente en la cultura organizacional de las empresas analizadas), marca la diferencia para que ese rasgo de individualidad aumente.

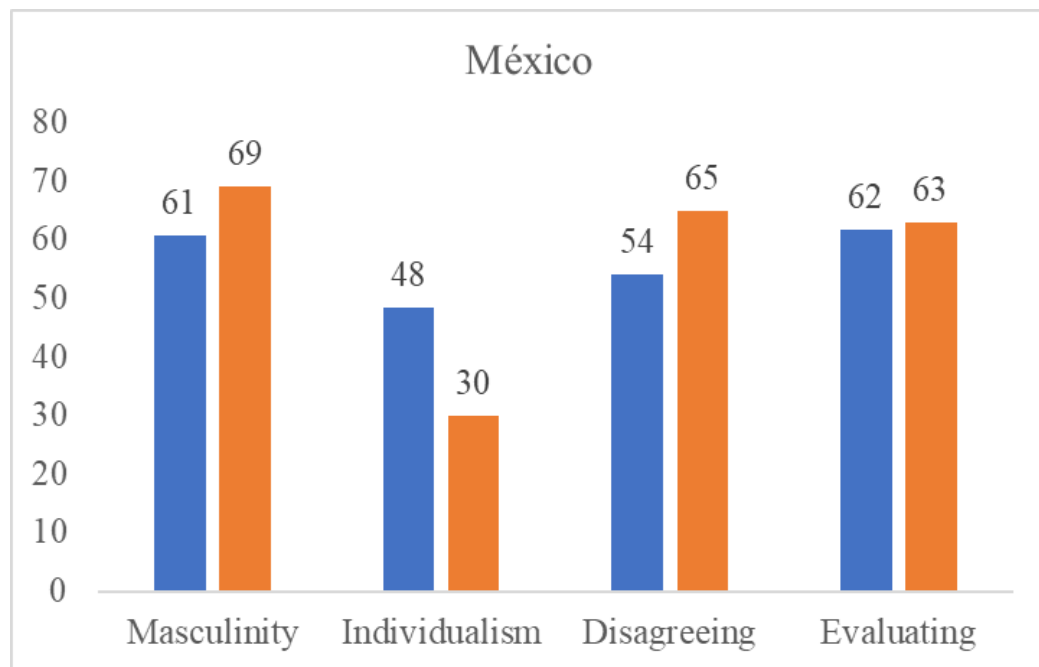


Figura 10. Gráfica de barras de México comparando valores de dimensiones de la escala de A&M versus la escala de Hofstede y Meyer

Nota. Autoría propia.

Para el caso de México, se observa una similitud directa con Meyer en la dimensión de *Evaluating* donde hay una tendencia por manejar el feedback negativo en privado. En las dimensiones de *Masculinity* y *Disagreeing*, los resultados obtenidos muestran una población con tendencia masculina similar a la esperada por Hofstede y una tendencia de

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

evasión a la confrontación similar a la esperada por Meyer, pero con una participación menor, siendo nuevamente la dimensión de *Individualism* la que sorprende por su marcada diferencia, la cual, como en el caso de Colombia puede deber su diferencia al mismo cambio de contexto, pasando del familiar al corporativo.

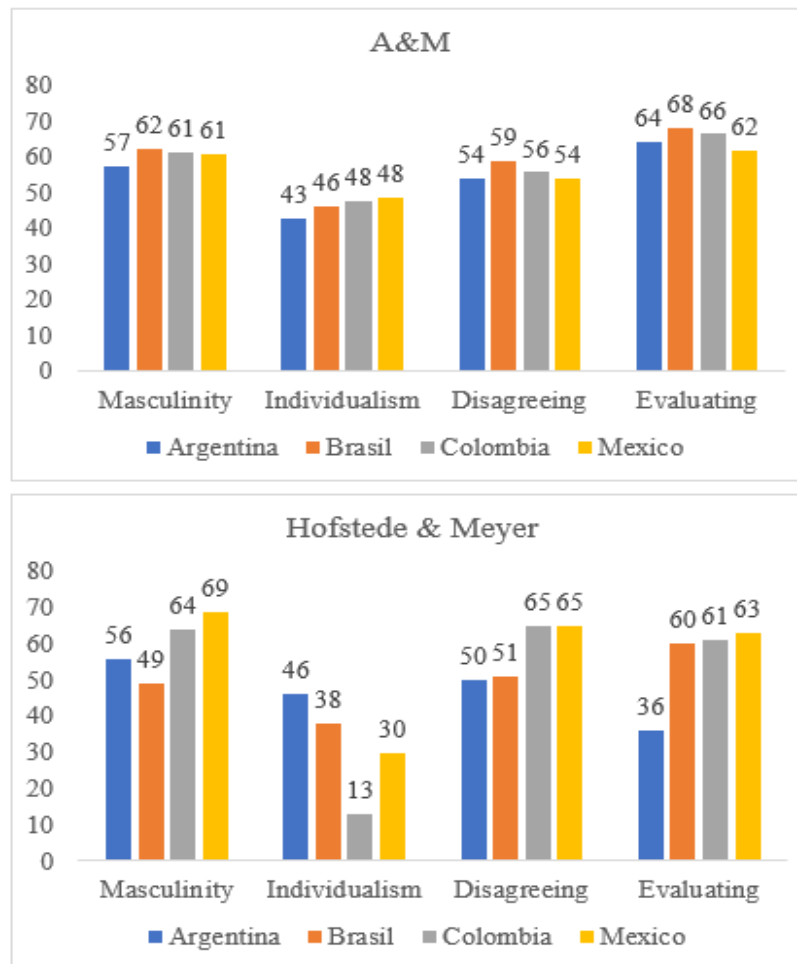


Figura 11. Gráfica de barras comparando todos los valores de las dimensiones de Hofstede y Meyer con la escala de A&M.

Nota. Autoría propia.

Con base en todo lo expuesto en este capítulo y tras haber corroborado la fidelidad de los datos, con base en los resultados obtenidos en la escala de A&M se procederá a definir los factores de cultura y liderazgo a considerar para la construcción de la guía.

7.3.4 Factores de Cultura y Liderazgo

Frente al marco teórico, los resultados obtenidos en las correlaciones generadas por el modelo estadístico de Ecuaciones Estructurales (véase Tablas 29, 30, 31, 32), las veinte preguntas formuladas para las cuatro dimensiones (cinco por dimensión, véase Tabla 6) y los resultados cuantitativos obtenidos en esta investigación modelados en una escala de 0 a 100 de A&M (véase Tabla 38), es posible proponer los siguientes factores de cultura y liderazgo, considerando también la experiencia laboral de ambas autoras de la presente investigación con los países considerados:

7.3.4.1 Los empleados procedentes de Argentina.

- Afirman otorgar más tiempo al trabajo que a la vida social y se sienten motivados por recompensas monetarias hacia el trabajo que desempeñan. Asimismo, hay que considerar que tienen una tendencia alta de sentirse mejor trabajando cuando hay un vínculo personal con su equipo.
- Se encuentran en una posición neutral sobre que el éxito profesional depende totalmente de ellos mismos y afirman no usar frecuentemente el “yo” en sus conversaciones, hablando más desde un tono colectivista como el “nosotros”.
- Afirman tener la total confianza de compartir sus opiniones abiertamente sin temor a represalias y su gusto a ser escuchados. Culturalmente no le tienen

miedo a la confrontación, pero dada su posición neutral frente a este rasgo de cultura tratan de evadir la misma.

- Se encuentran abiertos a recibir feedback de oportunidad de mejora o feedback negativo como lo denomina Meyer, mientras sea en privado y de forma sutil, dado que, pese a ser una cultura bastante directa como lo demuestran los resultados de Meyer, véase Tabla 38, prefieren recibir retroalimentación en privado de manera amable.

7.3.4.2 Los empleados procedentes de Brasil.

- Sienten mayor retribución cuando reciben recompensa monetaria y les gusta que la comunicación sea de forma estructurada y organizada. Asimismo, afirman que se sienten mejor trabajando cuando hay un vínculo personal con su equipo.
- Tienen una tendencia a afirmar que su éxito depende de ellos mismos. Sin embargo, se sienten cómodos trabajando en equipo porque así la consecución de resultados es más rápida.
- Consideran que no deben tratar las situaciones de forma confrontacional, sin embargo, se sienten en la confianza de compartir sus ideas de forma abierta sin temor a represalias.
- Les gusta recibir retroalimentación en privado de forma amable y sutil.

7.3.4.3 Los empleados procedentes de Colombia.

- Consideran que la comunicación es más eficiente cuando es estructurada. Afirman que es mejor para trabajar, involucrarse personalmente con su equipo

de trabajo y de esta forma el reconocimiento personal y colectivo es igualmente valorado.

- Tienen una tendencia a afirmar que su éxito profesional depende únicamente de ellos mismos, aunque no se sienten cómodos trabajando solos.
- Consideran que para trabajar mejor con los demás deben manejar las diferencias de una forma no confrontacional y por ello evitan la confrontación. Sin embargo, tienden a compartir sus ideas sin temor a represalias.
- Tienen una marcada tendencia a recibir retroalimentación en privado de forma amable y sutil. Hay que considerar que sí les gusta saber cuándo se equivocan por ello valoran el cómo se recibe este feedback.

7.3.4.4 Los empleados procedentes de México.

- Tienen una tendencia a preferir una retribución monetaria por su trabajo y de igual forma, consideran que hay una mejor comunicación cuando esta es estructurada. Sienten que trabajan de una mejor manera si se involucran personalmente con su equipo.
- Afirman que su éxito profesional depende únicamente de ellos mismos. Consideran que el trabajo en equipo les ayuda a obtener resultados más rápidos y por ello se sienten más cómodos trabajando en equipo lo cual los lleva a hablar más desde el “nosotros” que desde el “yo”.
- Tienden a compartir sus ideas sin temor a represalias. Sin embargo, consideran que es mejor manejar las diferencias de una manera no confrontacional.

- Cuando se trata de hablar de oportunidades de mejora los empleados tienen una marcada tendencia a preferir dar y recibir este tipo de retroalimentación de manera privada.

7.3.4.5 Consideraciones generales para todos los países.

- Los empleados tienen una tendencia a sentir mayor gratificación cuando reconocen al “otro” al trabajar en equipo y de que pueden trabajar mejor si se involucran personalmente con su grupo de trabajo. A diferencia de lo que se espera con base en los resultados de Hofstede, Brasil es quien presenta la mayor tendencia en *Masculinity*, lo que se traduce en un enfoque orientado al éxito y la compensación económica.
- Los empleados no tienen una tendencia individualista de trabajo, presentándose por debajo de la media en la escala de A&M, sin embargo, Colombia y México son los países con la tendencia más individualista, a diferencia de lo que se espera con base en los resultados que presenta Hofstede, presentando ambos países el mismo resultado. Esta tendencia no tan marcada está definida por el considerar que el trabajo en equipo puede tener efectos en la consecución más rápida de los resultados. Sin embargo, también afirman, de forma no tan marcada, que el éxito profesional depende únicamente de sí mismos.
- Los empleados tienen una ligera tendencia a evadir la confrontación siendo Brasil quien más tiende a esta característica. Suelen compartir sus ideas sin

temor a represalias cuando estas difieren de los demás, pero buscan hacerlo sin confrontar.

- Los empleados tienen una tendencia más marcada, considerando las anteriores, en preferir recibir y dar feedback negativo de manera indirecta, siendo Brasil el país con un resultado más alto en la escala de A&M. Pueden sentirse afectados emocionalmente cuando reciben retroalimentación negativa de manera directa y poco sutil, y prefieren una retroalimentación más amable y en privado.

7.4 Guía

Considerando los factores de cultura y liderazgo anteriormente mencionados y que la presente investigación se da en términos de gerenciar equipos localizados en Colombia, Argentina, México y Brasil, se elabora la siguiente guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales la cual se visualiza a través del siguiente código QR y se relaciona como Anexo 3 de la presente investigación



Figura 12. QR Guía de Cultura y Liderazgo. Autoría propia.

8. Conclusiones

La presente investigación brinda una revisión de literatura extensa y detallada que permite compilar términos de alta importancia al hablar de liderazgo y cultura, brindando una fuente sólida de información con más de 50 referencias bibliográficas.

A través del contacto con el equipo asociado al trabajo *The Culture Map* de Erin Meyer, por medio de la presente investigación fue posible realizar la cuantificación de la escala de las dimensiones culturales de Meyer, llevándola a la misma escala de 0 a 100 utilizada por Hofstede y permitiendo así realizar la comparativa entre su modelo y el del autor, logrando así comparar los dos únicos modelos de cultura que en la revisión literaria se han identificado como cuantificables. Esta cuantificación, fue la base para el análisis de la muestra obtenida por las encuestas realizadas en la presente investigación, a través de la cual, se respondieron preguntas que apuntaban a las escalas de Hofstede y Meyer seleccionadas y permitiendo así, la creación de una escala, que las autoras llamaron escala de A&M para así, comparar los resultados de las dimensiones de los teóricos en estos países latinoamericanos con la realidad de la muestra de las empresas de esta investigación.

La investigación se presenta en todas sus etapas, alcanzando y cumpliendo los objetivos específicos planteados al inicio del trabajo, culminando la revisión teórica y cuantitativa, cerrando con una fase cualitativa que viene siendo la construcción de la guía que será socializada con las empresas multinacionales que prestaron sus datos y dispusieron de su personal para llevar a cabo la presente investigación.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

A lo largo de la investigación fue posible contrarrestar las teorías de Hofstede y Meyer descubriendo diferencias que pueden estar atadas a temas como la cultura organizacional o el simple hecho de haber evaluado únicamente la percepción de los individuos encuestados desde el contexto laboral y sin considerar otros contextos como el familiar o el social.

La presente investigación y sus objetivos específicos permitieron analizar los datos de manera universal enfocado a los países de origen, sin discriminar o clasificarlos mediante las primeras preguntas demográficas de la encuesta.

Si bien esta investigación proporciona factores de cultura y liderazgo para Equipos Globales Virtuales, podría también considerarse para equipos que no trabajen de manera virtual, considerando factores de mayor cercanía de los equipos cuando trabajan de manera presencial y los desafíos de los Equipos Globales Virtuales, mencionados en la presente investigación.

La presente investigación asegura un nivel de confianza del 90% al haber trabajado con una base de 415 encuestados, la cual fue superior a la determinada por la fórmula del tamaño de muestra.

El análisis de esta investigación fue posible gracias no solo a la data recopilada sino también a la experiencia laboral y vivencial de las autoras en los Equipos Globales Virtuales. Con ella, fue posible determinar factores preponderantes y recurrentes que coinciden con los datos obtenidos.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

La investigación evitó la generación de sesgos en las respuestas asegurando participación equitativa de los encuestados desde las perspectivas de género, edad, estado civil, número de hijos, nivel de estudios, rol dentro de las organizaciones y años de pertenencia dentro de las organizaciones.

Los factores de cultura y liderazgo contemplados en la guía final generada consideran los desafíos de los Equipos Globales Virtuales expuestos en el marco teórico de esta investigación.

9. Sugerencias y Recomendaciones

Para futuros análisis, es posible usar la misma metodología de trabajo bajo la mirada de otras dimensiones culturales de Hofstede y Meyer, considerando que sus escalas pueden estar sujetas a cambios año tras año.

Para futuros análisis, es posible usar la misma metodología de investigación empírica considerando otros países y/o compañías en los mismos países y teniendo una muestra significativa basada en la ecuación matemática correspondiente.

Se sugiere en futuras investigaciones analizar e identificar de manera explícita los rasgos de las culturas organizaciones, considerado el tiempo que las personas encuestadas llevan en la empresa a fin de identificar si dichos rasgos pueden cambiar los rasgos culturales base de su país de origen. ¿Podría un empleado colombiano ser más individualista al trabajar en una empresa alemana?

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Para futuras investigaciones se sugiere hacer una comparativa desde diferentes contextos abordando ámbitos como el familiar y social a fin de identificar cambios en las tendencias de la escala A&M.

Es posible la creación de una guía de cultura y liderazgo para líderes desde la perspectiva de cada uno de los países, por ejemplo, desde el liderazgo de un colombiano hacia un argentino, mexicano y brasileño, con los mismos datos de la presente investigación. Que esta guía sea realizada por nativo(s) de cada uno de estos países, puede proporcionar una mirada más cercana a las propuestas de liderazgo de Equipos Globales Virtuales.

Dado que la presente investigación y sus objetivos específicos permitieron analizar los datos de manera universal enfocado a los países de origen, sin discriminar o clasificarlos mediante las primeras preguntas demográficas de la encuesta, se sugiere la posibilidad de tomar esta muestra encuestada para generar los posibles análisis y tendencias relacionadas con características específicas de la población.

Se sugiere para futuras investigaciones analizar la diferencia que puede generar el teletrabajo del trabajo presencial en factores de cultura y liderazgo.

10. Referencias

Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., y Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 3(3), 2653-2669.

doi:10.6084/M9.FIGSHARE.103369

Ale Ebrahim. (2015). VIRTUAL R&D TEAMS: A NEW MODEL FOR PRODUCT DEVELOPMENT. *International Journal of Innovation*, 3(2), 1-27.

doi:10.5585/iji.v3i2.43

Anawati, D., y Craig, A. (2006). Behavioral adaptation within cross-cultural virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 49(1), 44–56.

doi:10.1109/TPC.2006.870459

Arora, S., Chaudhary, P. y Singh, R.K. (2021), Impact of coronavirus and online exam anxiety on self-efficacy: the moderating role of coping strategy, *Interactive Technology and Smart Education*, 18(3), 475-492. doi:10.1108/ITSE-08-2020-0158

Asgary, N., y Thamhain, H. (2016). Leadership Lessons from Managing Multinational Project Teams. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(2), 1-17. doi:10.1142/S0219877016500073

Bass , B. y Avolio, B. (2023) *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, *Mind Garden*. Recuperado de: <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>

Baquero, P. Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del Lead (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder) *Anales de Psicología*. 16(2), 167-177.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Castro, C. (25 de enero de 2021). Entender la diferencia entre teletrabajo y trabajo remoto. *Editorial La República S.A.S.* Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/entender-la-diferencia-entre-teletrabajo-y-trabajo-remoto-3114944>

Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K., y Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*. 44(5), 1048-1063. doi:10.1108/ER-06-2021-0236

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Documentos de Proyectos*. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45759/S2000387_es.pdf

Cortés, N. (19 de marzo de 2020). Teletrabajo en Latinoamérica: Cómo opera en cada país [Mensaje de un blog] Recuperado de https://www.geovictoria.com/cl/recursos-humanos/teletrabajo-latinoamerica-por-pais/#Colombia_el_pais_de_Latinoamerica_mas_adelantado_en_Teletrabajo

Cuco, A. (22 de junio de 2015). The Lewis Model – Dimensions of Behaviour [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Cuofano, G. (17 de agosto de 2022). Dimensiones culturales de Trompenaars [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://fourweekmba.com/es/Trompenaars-dimensiones-culturales/#:~:text=Las%20siete%20dimensiones%20culturales%20de,direcci%C3%B3n%20interna%20versus%20direcci%C3%B3n%20externa>

Denison Consulting (2023). *Denison Consulting Knowledge Center, Denison Consulting*. Denison Consulting. Recuperado de: <https://denisonconsulting.com/knowledge-center3/>

Dormoi, A. (14 de marzo de 2022). NOM 037 del teletrabajo: todo lo que debes saber sobre esta nueva normativa [Mensaje de un blog] Recuperado de <https://factorial.mx/blog/nom-037/>

Estrada, S. (2007). El liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica Año XIII, 13*(34), 343–348. doi: 10.22517/23447214.5621

Geil, M. A., y Greenwald, J. (2020). An investigation of characteristics of effective global leaders. *Journal of Business and Industrial Marketing, 35*(10), 1505–1515. doi:10.1108/JBIM-01-2019-0035

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program GLOBE (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Canadá: Sage Publications.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
GLOBE (2007). *Culture and Leadership, Across the World: The GLOBE BOOK of In-depth Studies of 25 Societies*. Canadá: Sage Publications.

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
GLOBE (2014). *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Canadá: Sage Publications.

Hofstede, G. y Hofstede, G.J. (2023) Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede on culture. Recuperado de <https://geerthofstede.com/>

Hofstede, G., Hofstede, G.J y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software of the Mind*, Nueva York, Estados Unidos. McGrawHill.

Jarvenpaa, S., Knoll, K y Leidner, D. (1998). Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
doi:10.2307/40398291

Javidan, M., Dorfman, P.W., Howell, J.P., y Hanges, P.J. (2010). Leadership and cultural context. A Theoretical and empirical examination based on project GLOBE. En N. Nohria y R. Khurana (Eds.). *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 291-304). Boston: Harvard Business Press.

Kramer, R.J. (2005). *Developing Global Leaders: Enhancing Competencies and Accelerating the Expatriate Experience*. Nueva York, Estados Unidos de America: Conference Board.

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Lombardi, S., Pina e Cunha, M. y Giustiniano, L. (2021), Improvising resilience: the unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95(), 1-13, doi:10.1016/j.ijhm.2021.102904

Lozano, H. (2015). L. Cálculo del Tamaño de la Muestra | Unidad de Emprendimiento Virtual [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://hachepe57.blogspot.com/2010/05/l-calculo-del-tamano-de-la-muestra.html>

Malhotra, A., Majchrzak, A y Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70. doi:10.5465/2007.24286164

Shuffler, M., Wiese, C., Salas, E., y Burke, S. (2010). Leading One Another Across Time and Space: Exploring Shared Leadership Functions in Virtual Teams. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 3–17. doi:10.5093/tr2010v26n1a1

Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. Nueva York, Estados Unidos de América: PUBLICAFFAIRS.

Meyer, E. (2023) Erin Meyer – Author of the Culture Map. Recuperado de <https://erinmeyer.com/>

Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*.

Recuperado de:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicaciones (MinTIC). (2008).

Ley 1221 de 2008. Recuperado de https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8098_recurso_1.pdf

Nakayama, M.K., Matoso, M.d., Silveira, R.A. (2005). The Performance of Virtual Teams. En Nicholson, P., Ruohonen, M., Thompson, J.B., Multisilta, J. (Eds), *E-Training Practices for Professional Organizations* (171-178). Springer, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

Nunes, P. (2015) *Estilos de Liderazgo de Likert, Knoow*. Recuperado de: <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/estilos-liderazgo-likert/>

Organización Internacional del Trabajo OIT. (1996). Convenio C177 - Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 177). Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322

Organización Internacional del Trabajo OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica. Recuperado de https://www.ilo.org/dcm5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Oliveira, N. A. (2019). History and the Internet: possible connections. *Revista Tempo E Argumento*, 11(28), 574-602. doi:10.5965/2175180311282019574

Perkins, A. W. (2009). Global leadership study: A theoretical framework. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 72-87. doi:10.12806/V8/I2/TF2

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Parrado, F. (2023) Interculturalidad, Negociador Global. Recuperado de:
<https://www.negociadorglobal.com/>

Pryor, M., Pryor Singleton, L., Taneja, S. y Toombs, L. (2009). Teaming as a strategic and tactical tool. *International Journal of Management*, 26(2),20–33.
doi:10.1142/S0219877016500073

Real Academia Española. (2022). Cultura. En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/cultura?m=form>

Real Academia Española. (2022). Diversidad. En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/diversidad?m=form>

Schmergal, C., y Borghardt, L. (24 de febrero de 2012). So funktioniert das Management per Smartphone. *Wirtschaftswoche*. Recuperado de
<http://www.wiwo.de/erfolg/management/unternehmensfuehrung-so-funktioniert-das-management-per-smartphone/6215646.html>

Sent, E. M. y Kroese, A. L. (2022). Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions. *Journal of Institutional Economics*, 18(1), 15–27.
doi:10.1017/S174413742000051X

Sy Corvo, H. (2022) Grid Gerencial de Blake y Mouton, Lifereder. Recuperado de:
<https://www.lifereder.com/grid-gerencial-blake-y-mouton/#:~:text=El%20grid%20gerencial%20de%20Blake%20y%20Mouton%20o,dos%20aspectos%2C%20generando%20as%20cinco%20estilos%20de%20liderazgo.>

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.

Uribe, J., Jiménez, K., Vargas, J., Rey De Castro, D., Bashualdo, M. y Geraldo, L., (Julio, 2021). El trabajo remoto y la gestión de las emociones en tiempos de la COVID-19: Una mirada de estudiantes de maestría desde el rol de trabajadores. *Revista Industrial Data*. 24(1), 179-199

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. y Liu, C. (2019), Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership, *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. doi:10.1177/002085231668144

Van Dyne, L., Ang, S., y Koh, C. (2009). Cultural intelligence: Measurement and scale development. En M. A. Moodian (Ed.), *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations* (pp. 233–254). Chapman University, USA: Sage Publications.

Wren, J. T., y Swatez, M. (1995). The historical and contemporary contexts of leadership: A conceptual model. En J. T. Wren (Ed.), *The leaders companion: Insights on leadership through the ages* (pp. 245-252). Nueva York, USA: The Free Press.

Zofi, Y., (2011). *A manager's guide to virtual teams*, Nueva York, Estados Unidos. American Management Association.

Anexo 1. Programación STATA

Codificación DO utilizada en STATA para correr los comandos de programación y obtener las pruebas estadísticas del presente trabajo.

Conversión de las variables a numéricas

```
encode edad, gen(edad_1)
```

```
encode genero, gen(genero_1)
```

```
encode pais, gen(pais_1)
```

```
encode estado, gen(estado_1)
```

```
encode hijos, gen(hijos_1)
```

```
encode titulo, gen(tituloacademico_1)
```

```
encode empresa, gen(empresa_1)
```

```
encode rolempresa, gen(rolempresa_1)
```

```
encode tiempoempresa, gen(tiempoempresa_1)
```

```
encode titulo, gen(titulo_1)
```

Tabulamos cada una de las variables

```
tabulate edad_1
```

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

tabulate genero_1

tabulate pais_1

tabulate estado_1

tabulate hijos_1

tabulate empresa_1

tabulate rolempresa_1

tabulate tiempoempresa_1

tabulate titulo_1

tabulate empresa_1 edad_1

tabulate empresa_1 genero_1

tabulate empresa_1 pais_1

tabulate empresa_1 estado_1

tabulate empresa_1 hijos_1

tabulate empresa_1 rolempresa_1

tabulate empresa_1 tiempoempresa_1

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

```
tabulate empresa_1 titulo_1
```

Cluster de wardlinkage

```
cluster wardslinkage titulo_1 tiempoempresa_1 rolempresa_1 empresa_1 hijos_1 estado_1
pais_1 genero_1 edad_1 evaluating5 evaluating4 evaluating3 evaluating2 evaluating1
disagreeing5 disagreeing4 disagreeing3 disagreeing2 disagreeing1 individualism5
individualism4 individualism3 individualism2 individualism1 masculinity5 masculinity4
masculinity3 masculinity2 masculinity1
```

Cluster name

```
cluster name _clus_1
```

Cluster stop

```
cluster stop _clus_1
```

Cluster stop – duda

```
cluster stop _clus_1, rule(duda)
```

Luego se corre el número de grupos por el que vamos a generar los clústeres según los resultados de la regla anterior

```
cluster generate grupo1 = group(11)
```

Correr para ver todas las variables

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

by grupo1, sort: sum *

Correr luego sem ecuaciones estructurales

sem (Masculinity -> masculinity1 masculinity2 masculinity3 masculinity4 masculinity5)

(Individualism -> individualism1 individualism2 individualism3 individualism4

individualism5) (Disagreeing -> disagreeing1 disagreeing2 disagreeing3 disagreeing4

disagreeing5) (Evaluating -> evaluating1 evaluating2 evaluating3 evaluating4 evaluating5)

Luego estandarizar

sem, standardized

Anexo 2. Tablas Ecuaciones Estructurales sin estandarizar

Grado de Correlación - Dimensión Masculinity de Hofstede

Structural equation model		Number of obs	=	415			
Estimation method = ml							
Log likelihood = -11370.577							
(1) [masculinity1]Masculinity = 1 (2) [individualism1]Individualism = 1 (3) [disagreeing1]Disagreeing = 1 (4) [evaluating1]Evaluating = 1							
		OIM				[95% Conf. Interval]	
		Coef.	Std. Err.	z	P> z		
Measurement							
masculinity1 <-							
	Masculinity	1	(constrained)				
	_cons	3.457831	.0512869	67.42	0.000	3.357311	3.558352
masculinity2 <-							
	Masculinity	2.091395	.7521285	2.78	0.005	.6172503	3.56554
	_cons	2.645783	.0532814	49.66	0.000	2.541354	2.750213
masculinity3 <-							
	Masculinity	.3160717	.3637572	0.87	0.385	-.3968793	1.029023
	_cons	3.298795	.0529545	62.29	0.000	3.195006	3.402584
masculinity4 <-							
	Masculinity	1.610918	.6584133	2.45	0.014	.3204517	2.901384
	_cons	2.291566	.050183	45.66	0.000	2.193209	2.389923
masculinity5 <-							
	Masculinity	1.558986	.6054559	2.57	0.010	.3723142	2.745658
	_cons	3.549398	.05161	68.77	0.000	3.448244	3.650551

Grado de Correlación - Dimensión Individualism de Hofstede

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

individualism1 <- Individualism _cons	1 (constrained)					
	1.980723	.0547283	36.19	0.000	1.873457	2.087988
individualism2 <- Individualism _cons	1.003666	.1536766	6.53	0.000	.7024657	1.304867
	2.115663	.0491736	43.02	0.000	2.019284	2.212041
individualism3 <- Individualism _cons	.8581189	.1483191	5.79	0.000	.5674188	1.148819
	2.207229	.0458578	48.13	0.000	2.117349	2.297109
individualism4 <- Individualism _cons	.5444932	.157416	3.46	0.001	.2359634	.8530229
	3.185542	.0615621	51.75	0.000	3.064883	3.306202
individualism5 <- Individualism _cons	.6506907	.1242645	5.24	0.000	.4071367	.8942447
	2.228916	.0430546	51.77	0.000	2.14453	2.313301

Grado de Correlación - Dimensión Disagreeing de Meyer

disagreeing1 <- Disagreeing _cons	1 (constrained)					
	3.472289	.0531996	65.27	0.000	3.36802	3.576559
disagreeing2 <- Disagreeing _cons	1.178269	.1744286	6.76	0.000	.836395	1.520143
	2.387952	.0501147	47.65	0.000	2.289729	2.486175
disagreeing3 <- Disagreeing _cons	1.332372	.1663063	8.01	0.000	1.006417	1.658326
	3.257831	.05265	61.88	0.000	3.154639	3.361023
disagreeing4 <- Disagreeing _cons	.8004308	.1379627	5.80	0.000	.5300289	1.070833
	2.686747	.0499253	53.82	0.000	2.588895	2.784599
disagreeing5 <- Disagreeing _cons	.9146284	.144908	6.31	0.000	.6306138	1.198643
	2.149398	.0442178	48.61	0.000	2.062732	2.236063

Grado de Correlación - Dimensión Evaluating de Meyer

Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales: *una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer*

evaluating1 <-							
	Evaluating	1	(constrained)				
	_cons	2.759036	.0537681	51.31	0.000	2.653653	2.86442
evaluating2 <-							
	Evaluating	.5465171	.0955501	5.72	0.000	.3592424	.7337918
	_cons	1.898795	.0408751	46.45	0.000	1.818681	1.978909
evaluating3 <-							
	Evaluating	.2950696	.0828419	3.56	0.000	.1327024	.4574367
	_cons	4.342169	.0358552	121.10	0.000	4.271894	4.412444
evaluating4 <-							
	Evaluating	.7314038	.111645	6.55	0.000	.5125835	.950224
	_cons	4.038554	.0378998	106.56	0.000	3.964272	4.112836
evaluating5 <-							
	Evaluating	1.14601	.166848	6.87	0.000	.8189936	1.473026
	_cons	3.173494	.0556574	57.02	0.000	3.064408	3.28258

Anexo 3. Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales

GUÍA DE CULTURA Y LIDERAZGO DE EQUIPOS GLOBALES VIRTUALES

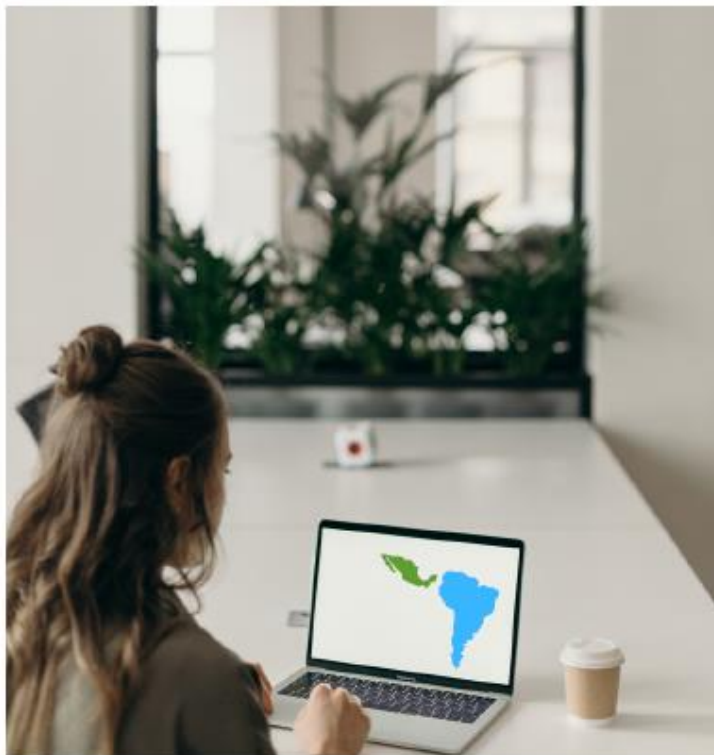
UBICADOS EN COLOMBIA, ARGENTINA, BRASIL Y
MÉXICO

Una investigación teórica y empírica basada en Hofstede y Meyer



Nota importante:

Las empresas consideradas para esta investigación tienen más de 100 años en el mercado con un alto grado de innovación en su portafolio. Los nombres de las mismas son confidenciales para efectos de la investigación.



La presente guía está dirigida a líderes y gerentes de área, con el fin de brindar consejos claves para el liderazgo de Equipos Globales Virtuales compuestos por trabajadores de Colombia, Argentina, Brasil y México, buscando la adaptación a los recientes cambios de las dinámicas de estos equipos después de la pandemia de COVID-19, teniendo como referente a dos grandes teóricos de la cultura y el liderazgo como lo son Geert Hofstede y Erin Meyer analizando las dimensiones de Masculinidad, Individualismo, Desacuerdo y Evaluación que estos autores proponen y una muestra poblacional de dos multinacionales de la industria de la tecnología, manufactura y salud, sobre quienes se hizo la investigación empírica que da origen a la presente guía.

BIENVENIDO



CONSEJOS PARA LIDERAR EN ARGENTINA



01

Es probable que dediquen más tiempo al trabajo que en su vida social por ello, en cada reunión, haz sentir a este equipo como en casa usando lenguaje cercano.

02

Les gustan las recompensas monetarias por su trabajo más que el tiempo libre, por lo que un modelo de premios por buen desempeño es ideal para el liderazgo.

03

Crear vínculos personales con su equipo hace que sientan que trabajan mejor por lo que los *Coffee Breaks* o *Mate Breaks* virtuales y salidas extralaborales de vez en cuando, proporcionarán el ambiente propicio.

04

Disfrutan del trabajo en equipo y usan un tono colectivista en sus conversaciones, hablando desde el "nosotros".

05

Pueden compartir sus opiniones abiertamente sin temor a represalias y les gusta ser escuchados por lo que no le tienen miedo a la confrontación pero dada su posición neutral evaden la misma.

06

Prefieren recibir retroalimentación en privado de forma amable y sutil por lo que un *One-to-One* periódico que se haga de forma espontánea y amena es lo que prefieren. Inicia hablando de temas cercanos: "¿Cómo va tu día? ¿Cómo está tu familia?"



CONSEJOS PARA LIDERAR EN BRASIL



01

Les gustan las recompensas monetarias por su trabajo más que el tiempo libre, por lo que un modelo de premios por buen desempeño es ideal para el liderazgo.

02

Se sienten mejor trabajando cuando hay un vínculo personal por lo que no solo los encuentros extralaborales son ideales: puedes conectar en diferentes redes sociales y los *rompe hielo* antes de cada reunión son esenciales.

03

Les gusta que la comunicación sea estructurada y organizada por lo que presentarán sus datos en las herramientas *Office* más sofisticadas y así mismo, esperarán que tu lo hagas.

04

Les gusta trabajar en equipo ya que consideran que así la consecución de resultados es más rápida, por lo que un modelo de revisión frecuente de proyectos los hará sentirse en terreno seguro.

05

Consideran que no deben tratar las situaciones de forma confrontacional y comparten sus ideas de forma abierta sin temor a represalias. Para los *feedback* puedes darles ejemplos en donde su desempeño pudo haber sido mejor.

06

Recuerda que les gusta recibir retroalimentación de forma amable y sutil. Retroalimenta como si estuvieras conversando.



CONSEJOS PARA LIDERAR EN COLOMBIA



01

Afirman que para trabajar mejor deben involucrarse personalmente con su equipo y de esta forma el reconocimiento personal y colectivo es igualmente valorado siendo importante ambos reconocimientos de forma pública o abierta.

02

Tienen una tendencia a afirmar que su éxito profesional depende únicamente de ellos mismos aunque no se sienten cómodos trabajando solos, por lo que conformar los equipos de trabajo idóneos será fundamental para el éxito colectivo y el sentido de superación personal.

03

Consideran que para trabajar mejor con los demás deben manejar las diferencias de una forma no confrontacional y por ello evitan la confrontación. Intentar que los empleados den ejemplos para la mejora de oportunidades, es la mejor opción.

04

Tienden a compartir sus ideas sin temor a represalias incluso cuando hay desacuerdos, por ello, incentivar un ambiente de respeto hacia el otro y valorar las ideas de todo el equipo es primordial.

05

Tienen una marcada tendencia a recibir retroalimentación en privado de forma amable y sutil, no de forma directa ni en público.

06

Hay que considerar que si les gusta saber cuándo se equivocan, por ello valoran el cómo se recibe este *feedback*: Los *One-to-One* periódicos en donde se mencionen las fortalezas y los puntos a mejorar son los más constructivos.



CONSEJOS PARA LIDERAR EN MÉXICO



01

Les gusta que la comunicación sea estructurada y organizada por lo que siempre intentarán mostrarte datos que soporten sus argumentos. Intenta hacer lo mismo.

02

Sienten que trabajan de una mejor manera si se involucran personalmente con su equipo por lo que los *rompe hielo*, salidas extra laborales y *Coffee Breaks* virtuales son esenciales para una genuina conexión.

03

Les gustan las recompensas monetarias por su trabajo más que el tiempo libre por lo que un modelo de premios por buen desempeño es ideal para el liderazgo.

04

Consideran que el trabajo en equipo les ayuda a obtener resultados más rápidos y por ello se sienten más cómodos trabajando en equipo lo cual los lleva a hablar más desde el “nosotros” que desde el “YO”.

05

Creen que es mejor manejar las diferencias de una manera no confrontacional. También tienden a compartir sus ideas sin temor a represalias. Es ideal que para el *feedback* se den ejemplos puntuales en los cuales pudo haber un mejor desempeño.

06

Tienen una marcada tendencia en preferir dar y recibir retroalimentación de cuándo se equivocan mientras que sea en privado. Si por alguna razón lo haces en público, no dudes en contactarlos en privado para resolver el malentendido.



¿QUIERES SABER MÁS?



Para más información acerca de esta investigación, puedes entrar en contacto con las autoras de la Guía de Cultura y Liderazgo para Equipos Globales Virtuales



sharonalpe@unisabana.edu.co
mariagonmo@unisabana.edu.co





AUTORAS



Sharon Álvarez Pérez

Profesional en Lenguas Modernas de la Universidad EAN, candidata a Magíster en Gerencia Internacional de la Universidad de la Sabana

✉ sharonalpe@unisabana.edu.co

🌐 LinkedIn: [sharialvarezp](#)

Más de siete años de experiencia con Equipos Globales Virtuales y el sector de Servicio al Cliente y actualmente Coordinadora de Internacionalización de la Universidad de la Sabana. Apasionada por las culturas, la internacionalización, el arte, el liderazgo de equipos y el *mentoring*.

María Alejandra González Monje

Ingeniera Industrial de la Universidad de la Sabana, candidata a Magíster en Gerencia Internacional de la Universidad de la Sabana

✉ mariagonmo@unisabana.edu.co

🌐 LinkedIn: [maría-alejandra-gonzález-monje](#)

Más de cinco años de experiencia con Equipos Globales Virtuales en el sector de la salud y actualmente Gerente de Compras Regional para multinacional del sector. Apasionada por la enseñanza, *coaching* y multiculturalidad.

