



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
Opción: RRHH

**INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EQUIPOS DE TRABAJO EN
EMPRESAS MULTINACIONALES DEL ÁREA METROPOLITANA 2010**

Tesistas:

Castillo Duarte, Daniela

Cerpa Ramos, Laura Yeneska

Tutor:

Rodríguez, Héctor

Caracas, 01 de Octubre de 2010

AGRADECIMIENTOS

A Héctor Rodríguez, profesor guía y apoyo en el desarrollo de esta investigación. Fuente de conocimiento, constancia y dedicación para alcanzar nuestra meta.

A las empresas, que de forma desinteresada y con la más entera disposición de ayudarnos, nos permitieron recolectar los datos necesarios para la presente investigación.

A nuestros familiares, amigos y colaboradores, aquellos que siempre estuvieron y estarán a nuestro lado compartiendo nuestras alegrías y formando parte de ellas.

DEDICATORIA

A mi familia por brindarme apoyo incondicional. A mi madre por su esfuerzo y empeño en darme una educación que me permita cosechar un buen futuro. A mi abuela por enseñarme a ser perseverante en el logro de mis metas. A mi padre por apoyarme y a mi hermano por hacerme ver otras fronteras.

A Dios por darme salud y fortaleza. A mi amiga y compañera de tesis por brindarme su amistad y serenidad en momentos difíciles. Y todas las personas que de una u otra manera hicieron especial y grato este recorrido, las cuales espero estén en mi vida por mucho tiempo.

Laura Cerpa Ramos

A Dios, por ser “...consuelo en el camino, refrigerio en el calor, abrigo en la lluvia y en el frío, sostenimiento en el cansancio, defensa en la adversidad, báculo en los pasos difíciles, puesto en el naufragio...”

A mi familia, por estar siempre presente. A Mis padres porque siempre han sido mi ejemplo a seguir y apoyo en cada una de las decisiones que tomo en mi vida. A mis hermanos por su protección, confianza y ejemplo de nobleza y entrega.

A mis amigos, aquellos que fueron protagonistas de cada etapa de mi vida y a los que les doy las gracias por ser ejemplo de constancia, dedicación, fortaleza y lucha incansable por alcanzar la meta anhelada.

A mi compañera, amiga, confidente y guía incondicional: Laura.

Daniela Castillo Duarte

INDICE

RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
Formulación del Problema de Investigación.....	11
Objetivo General:	16
Objetivos Específicos:	16
Factibilidad	17
CAPITULO II	18
MARCO TEÓRICO.....	18
EMPRESAS MULTINACIONALES.....	18
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
Definición de Cultura.....	22
Definición de Cultura Organizacional	22
Características de la Cultura Organizacional	23
Tipos de Cultura Organizacional	26
DIVERSIDAD CULTURAL	28
Definición de Diversidad	28
Dimensiones de la diversidad cultural	29
EQUIPOS DE TRABAJO	33
Características de los equipos de trabajo	34
Tipos de equipos de trabajo	39
Ventajas y Desventajas de los equipos	41
DIVERSIDAD CULTURAL Y EQUIPOS DE TRABAJO.....	42
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	47

HIPÓTESIS.....	49
CAPITULO III.....	50
MARCO METODOLÓGICO.....	50
Tipo de Estudio	50
Diseño de la Investigación	50
Tipo de Muestra	51
Técnica de Recolección de Datos	52
Técnicas de Análisis de los Datos.....	53
ASPECTOS ÉTICOS.....	55
CAPITULO IV.....	56
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE DATOS	56
Análisis demográfico	56
Análisis demográficos generales.....	56
Análisis descriptivo por empresa	57
Análisis de las variables de estudio.....	60
Diversidad cultural	60
Análisis del puntaje total.....	60
Análisis de las dimensiones de diversidad cultural.....	63
Equipos de trabajo.....	68
Análisis del puntaje total.....	68
Análisis de las dimensiones de equipos de trabajo	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS	85

INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

GRÁFICAS

Gráfica 1	56
Gráfica 2	57
Gráfica 3	57
Gráfica 4	58
Gráfica 5	58
Gráfica 6	59
Gráfica 7	59
Gráfica 8	60
Gráfica 9	61
Gráfica 10	63
Gráfica 11	64
Gráfica 12	69
Gráfica 13	70
Gráfica 14	71

TABLAS

Tabla 1	60
Tabla 2	61
Tabla 3	62
Tabla 4	62
Tabla 5	63
Tabla 6	68
Tabla 7	68
Tabla 8	69
Tabla 9	70
Tabla 10	71

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto conocer la relación existente entre la diversidad cultural y el funcionamiento de equipos de trabajo. A forma de sustento teórico se conceptualizaron y caracterizaron las variables de interés, así como también, elementos claves tales como empresas multinacionales y cultura organizacional quienes permitieron conocer el contexto bajo el cual se desenvuelve el fenómeno a estudiar. En relación a los aspectos metodológicos se realizó un estudio de tipo correlacional, con un diseño no experimental transversal, seleccionando como población de interés tres empresas multinacionales ubicadas en el Área Metropolitana, se escogió una muestra de carácter no probabilístico a conveniencia, ya que los equipos a participar en la investigación fueron seleccionados de forma intencional considerando como regla básica para su elección que al menos uno de sus integrantes posea una carga cultural diferente al resto o sea procedente de otra nacionalidad. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario con escala de tipo Likert, la cual permitió arrojar datos pertinentes en cuanto a la percepción de los individuos logrando de esta forma obtener como resultados correlaciones positivas o negativas entre las variables a la investigación.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran conformadas por una pluralidad de personas orientadas al logro de un fin determinado, dentro de las organizaciones una estructura es la que define la manera mediante la cual se van a llevar a cabo los procesos productivos de la misma, las tareas realizadas en conjunto por todos los trabajadores se espera que den como resultado el logro de metas de la manera más eficaz y eficiente posible.

Cada organización en respuesta a sus necesidades se enfrenta a un entorno que le ofrece herramientas que pueden contribuir a maximizar la eficiencia de sus procesos, para ello se toman en cuenta la tecnología, el mercado, la legislación, la economía y hasta la globalización. Adicional a estos aspectos también se deben tomar en cuenta las condiciones de los individuos que pertenecen o pueden pertenecer a la organización, evaluando factores como las habilidades, conocimientos, género, edad, nacionalidad, cultura y otros.

Actualmente, para cualquier organización sin importar su tamaño, es de gran ayuda conocer cuáles son los elementos que la afectan tanto a lo interno como a lo externo, esto puede ayudar a encontrar soluciones rápidas ante situaciones coyunturales que se deban enfrentar en un momento dado, es por ello que a lo interno se genera una dinámica que refleja las formas de hacer el trabajo, conductas y condiciones ideales que generan compromiso y cooperación con los objetivos, lo cuales representan todo un reto organizacional.

Hoy por hoy muchas organizaciones en el desarrollo de estrategias que les permitan ser más competitivas han implantado un enfoque de trabajo en equipo, característico de las sociedades modernas, en las que toma gran importancia las relaciones interpersonales establecidas entre sus miembros, las cuales se encuentran influenciadas por las diversas identidades sociales y culturales a las que pertenecen los individuos que la integran afectando de esta forma sus valores y percepciones.

La gestión de las organizaciones se orienta a la utilización de modelos gerenciales más flexibles que le permitan lograr una mayor adaptabilidad a los continuos cambios que

presenta el entorno, con la finalidad de mantener su viabilidad, efectividad y competitividad a lo largo del tiempo.

Recursos Humanos como socio estratégico del negocio y pieza angular de las organizaciones, brindando apoyo en todo lo relacionado con los trabajadores: procesos de adaptación, manejo de la incertidumbre y cualquier otro cambio institucional, es quien proporciona las posibles alternativas para afrontar nuevas tendencias tales como: organizaciones cada vez más globales, personas de distintos entornos, y que necesita conocer el manejo de presiones sociales, alcanzar acuerdos, comunicación efectiva y los antecedentes a estas situaciones.

Por lo anteriormente descrito esta investigación se plantea como objetivo identificar la forma en cómo afecta la diversidad cultural al funcionamiento de equipos de trabajo en empresas multinacionales del Área Metropolitana de Caracas 2010.

Dicho tema fue seleccionado por los investigadores dada la importancia que representan los equipos de trabajo dentro de las organizaciones actuales, que se encuentran cada día más inmersas en ambientes multiculturales. Durante la recolección de información se evidencia una ausencia de documentación que correlacione las variables que componen este fenómeno en particular y que representa una de las principales características que componen a dichas organizaciones.

Con la presente investigación se pretende aportar un nuevo enfoque para el funcionamiento de los equipos de trabajo bajo la perspectiva de la diversidad cultural, convirtiéndolo en un tema de gran interés para la Gestión de los Recursos Humanos, ya que a través de este estudio se aportaran herramientas que faciliten la comprensión y creación de estrategias que den respuesta ante la presencia de ambas variables en una organización. A su vez este tema representa una contribución al conocimiento de las ciencias sociales, en particular a la especialidad de relaciones industriales, creando un material de apoyo y consulta para próximas investigaciones.

Para el desarrollo de los objetivos planteados se realizó una aproximación al problema a través de consultas bibliográficas que aportan teorías que sustentan al tema de

investigación, permitiendo la medición de las variables seleccionadas: diversidad cultural y equipos de trabajo.

En relación a los aspectos estructurales de esta investigación, en el primer capítulo se presenta la formulación del problema, en la cual se exponen las razones que dan origen a la pregunta de investigación. Posteriormente, en el marco teórico se muestran las definiciones de cultura, diversidad cultural y su relación con la cultura organizacional, equipos de trabajo, entre otros.

El capítulo tres dedicado a la metodología apunta a una investigación de tipo correlacional con un diseño no experimental que facilita la observación del fenómeno, sin influir en las variables y en donde la escogencia de la muestra tiene la particularidad de ser por muestreo no probabilístico a conveniencia. La recolección de los datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario y el análisis de resultados se elaboró en función del Coeficiente de Correlación Pearson entre otros estadísticos.

Luego en el capítulo cuatro se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el campo, se realizó una breve descripción de la muestra, así como también, de las variables estudiadas y sus dimensiones para posteriormente analizar la correlación existente entre ambas. Este análisis con la intención de dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de que el desarrollo de este tema sea fuente de inspiración para próximas investigaciones y se evidencien los hallazgos en el tratamiento de este estudio, y como complemento se encuentra los datos de la bibliografía consultada y anexos de material utilizado en la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del Problema de Investigación

En la actualidad el fenómeno de la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y la apertura del mercado ha obligado a las empresas a recurrir a la adopción de diversas técnicas para garantizar su supervivencia en el mercado. De esta forma las empresas han ampliado su actividad económica a otros países, constituyendo una nueva forma de organización denominadas empresas multinacionales. En este sentido se ha cambiado la visión de negocios y las relaciones interpersonales que se desenvuelven dentro de la organización. En respuesta a esto se encuentran en un constante redimensionamiento de sus procesos productivos con una mayor orientación a trabajar en un mercado mundial y dar respuestas a las exigencias locales. (Cova, 2005)

En Venezuela este fenómeno se hizo visible a partir de grandes cambios ocurridos en las políticas gubernamentales entre 1993 y 1994, en el cual la gestión de gobierno deja de estar orientada al proteccionismo, obligando a las organizaciones a reestructurar sus estrategias y procedimientos, recurriendo a nuevas alternativas que permitiese su viabilidad en el tiempo. Algunas de las estrategias a las que recurrieron se vinculaban a fusiones y alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros, esto con la finalidad de adaptarse a las exigencias que les imponía el entorno, sin embargo, muchas organizaciones declinaron o perecieron en el intento (Granell, 1997)

Según Sherman (1999) una compañía multinacional es una “firma con unidades independientes operando en varios países” (p. 546) cuyas sucursales actúan bajo las directrices de la casa matriz. Normalmente estas compañías envían a trabajadores pertenecientes a la casa matriz para que realicen operaciones pertinentes al logro de objetivos estratégicos en el país donde se encuentran radicadas, surgiendo de esta forma la

figura de los “expatriados”. Por lo tanto, dichas empresas se encuentran conformadas por personas que poseen diversas culturas, las cuales influyen en cuanto a las formas de actuar y de pensar de las mismas.

Según datos aportados por el Banco Central de Venezuela, para el año 2009 se percibió US\$ 3105 millones en la balanza de pagos por concepto de inversiones directas en el país, es decir, dinero percibido por concepto inversiones extranjeras, lo cual demuestra el impacto que representa la inversión extranjera en la economía nacional. Este hecho no solo lo podemos evidenciar mediante aportes realizados entre gobiernos nacionales de diferentes países sino también a través de la cantidad de empresas de componente multinacional que invierten tanto dinero como capital humano en el país.

Según información aportada por organizaciones encargadas de facilitar y estimular las relaciones comerciales entre Venezuela y otras naciones, para el año dos mil nueve (2009) existen alrededor de 1906 empresas que establecen intercambio de capital de otras naciones con nuestro país, algunas de estas organizaciones son: Cámara Venezolana-Colombiana (CAVECOL) con 150 empresas, VENAMCHAM con 1075 empresas, Cámara Venezolana-Británica 109 empresas, Cámara Venezolana-Suiza 110 empresas, Cámara Venezolana-Alemana 300 empresas, Cámara Venezolana-Francesa 162 empresas, entre otras.

Las alianzas con empresas de capital extranjero trajeron consigo aspectos adicionales a lo económico, al darse la inserción de extranjeros al país surgió la necesidad de tomar en cuenta los valores, actitudes y conductas de los mismos al implantar estrategias de cambio (Granell, 1997). Ésta inserción involucra el intercambio y coexistencia de la cultura nacional y la extranjera propiciando la existencia de la diversidad cultural dentro de las organizaciones.

La diversidad cultural entendida según Cox (2001) como “la variación de las identidades sociales y culturales entre las personas que comparten un mismo espacio”(p. 3) influye en las dinámicas y funcionamiento interno de las mismas. Por ello, surge la necesidad de crear y fomentar una cultura organizacional, entendiendo por esta “un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han sido resultado exitoso

para el logro de sus objetivos” (Granell, 1997, p.5), que sea capaz de envolver la cultura nacional arraigada por sus miembros con el fin de promover la cooperación e integración entre los mismos, de forma tal que esto contribuya a la mejora de la efectividad organizacional (Medina, 2006).

Resulta importante señalar que la diversidad cultural en la cual se encuentra inmersa la organización no sólo es el resultado de las diferentes culturas que posean sus empleados, sino también de la diversidad de su capital humano en cuanto a conocimientos y habilidades, experiencias, sexo, edad y valores (Sánchez, 2006).

Cox (2001) afirma que el manejo de dicha diversidad se ha convertido en una competencia crítica, debido a los numerosos problemas que acarrea en cuanto a la comunicación efectiva y la resolución de conflictos ocasionados por las diferencias individuales, de no atacar eficientemente determinados comportamientos de acoso y discriminación por parte de sus miembros, esto podría implicar enormes barreras para el logro de los objetivos organizacionales agregando costos innecesarios a la organización y poniendo en peligro su permanencia en el tiempo.

Para Hofstede (2001) la diversidad cultural se ve reflejada en aquellos que trabajan en negocios internacionales, donde el conocimiento sobre otras culturas contribuye a que la comunicación sea más efectiva cuando se interactúa con personas de otros países. Si esta información logra ser entendida y aplicada correctamente para el manejo de la diversidad en organizaciones multinacionales, se reducirán los niveles de frustración, ansiedad y preocupación, proporcionando de ésta forma resultados exitosos. De ocurrir el caso contrario, se podría incurrir en el error de tomar decisiones basadas en cómo se opera en el país de procedencia, lo cual acarrearía consecuencias negativas para la organización.

Por otra parte, la globalización también trajo consigo la tendencia del “achataamiento de las organizaciones” como respuesta al reto de actuar y decidir con rapidez ante los cambios continuos del entorno. Por lo tanto, surge la tendencia de concentrar mayor poder en menos estratos jerárquicos, facultando y entrenando al personal para que sea capaz de tomar decisiones de forma rápida y precisa. La situación anterior conlleva a que se dé el paso de un modelo de organización tradicional del trabajo caracterizado por una estructura piramidal constituida por un gran aparato burocrático, a un

modelo de organización de equipos de trabajo que simplifica la estructura jerárquica y da origen a una comunicación multidireccional que facilita y descentraliza la toma de decisiones (Sánchez, 2006).

Los equipos de trabajo según Bounds (1998) “es un grupo pequeño, con una identidad definida cuyos miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir un propósito o meta común” (p. 61). En las organizaciones esta herramienta gerencial es ampliamente utilizada debido que a no solo proporciona mejoras en cuanto al logro de objetivos y estrategias organizacionales de un modo eficiente, sino que también contribuye al desarrollo individual de los miembros que lo componen (Gómez, 2003).

El principal objetivo de la formación de los equipos de trabajo es dar como resultado un desempeño colectivo superior a la suma de los esfuerzos individuales de sus miembros, es decir, ocurre una sinergia positiva. Un equipo no se conforma el mismo día de su proposición, este pasa por un proceso evolutivo, en el cual se establecen los objetivos, la misión, la visión, la definición de roles y las normas que han de regular el comportamiento interno del mismo. Las decisiones se toman en un ambiente de cooperación y consenso. En este sentido resulta de suma importancia conocer la composición demográfica del equipo, porque como mencionamos anteriormente si existe una gran diversidad cultural en organizaciones multinacionales esto puede afectar el desarrollo y resultados del mismo. (Steizel, 2003).

Con la continua proliferación de empresas multinacionales y la tendencia al achatamiento de las organizaciones se da origen a la conformación de equipos multiculturales, los cuales representan una ventaja competitiva en cuanto a que proporcionan un mayor conocimiento del mercado local, permiten el desarrollo integral del empleado, representan diversas formas de abordar un problema, aumentan la creatividad y la innovación, entre otros. Sin embargo, también pueden crear conflictos que han de ser catastróficos de no ser solucionados a tiempo en relación a la comunicación, la percepción de la jerarquía entre los miembros, normas contrapuestas en la toma de decisiones (Brett, Behfar y Kern, 2006).

Como investigadores de las ciencias sociales y mediante la utilización del método de observación participante definido por Corbelta (2003) como “la implicación del investigador en la situación social estudiada y su interacción con los actores sociales” (p. 326) surge la inquietud de profundizar en el estudio y análisis de las variables: diversidad cultural y equipos de trabajo. Tomando en consideración experiencias vividas por los investigadores, durante el proyecto de pasantías en una empresa multinacional, en la cual al recibir personal originario de otro país (casa matriz) se generaba una dificultad adicional a los procesos internos de la organización, pues se observó en sus miembros cierta confusión al ejecutar acciones u objetivos programados, en este caso por el expatriado, evidenciando la divergencia entre formas de trabajo, comunicación y toma de decisiones entre sus miembros.

En vista de las posibles dificultades que representa dicha diversidad es necesario que la Gestión de Recursos Humanos ejerza su papel de socio-estratégico en la organización, proporcionando alternativas guiadas a administrar la diversidad con una actitud pluralista, abierta, flexible y de gran sensibilidad transcultural, que se oriente hacia el respeto y aprecio de la diversidad y brinde iguales oportunidades de desarrollo y capacitación para la totalidad de los empleados (Pérez, 2004)

En diversos trabajos de grado realizados sobre temas afines en la Universidad Católica Andrés Bello, Cova, J. y Fuenmayor, C. (2005); Vásquez, M. (2006) y Brito, M. y Goicoechea, N. (1998), se ha notado la inexistencia de investigaciones referentes a cómo en el mundo organizacional funcionan equipos de trabajo inmersos en ambientes multiculturales. Estos se centran en el estudio de temas como: diversidad cultural, desempeño de equipos de trabajo transfuncionales y efectividad de los equipos de trabajo. Aunado a esto se observa la importancia que representan las empresas multinacionales en el mercado mundial y la creciente tendencia de formar equipos de trabajo multifuncionales para incrementar la eficiencia organizacional.

Con esta investigación se aportará un nuevo enfoque en cuanto al estudio del funcionamiento de equipos de trabajo, ya que se abordó bajo una perspectiva de la diversidad cultural o multiculturalidad en las organizaciones, representando un tema de interés para la gestión de los recursos humanos, pues se pretende generar conocimientos en cuanto a que elementos de la diversidad pueden incidir o no en el funcionamiento de

equipos de trabajo, brindando a la gerencia de Recursos Humanos indicadores sobre los cuales deben enfocar su atención al plantear programas de gestión de la diversidad destinados a maximizar la eficiencia organizacional.

Partiendo de la problemática anteriormente expuesta, el presente estudio analizo tres empresas multinacionales denominadas A, B y C por acuerdos de confidencialidad entre las partes, ubicadas en el Área Metropolitana cuya composición accionaria estaba distribuida en diversos países, poseían entre dos u ocho empleados de diferentes nacionalidades y existía la implantación de equipos como forma de trabajo.

En las empresas multinacionales la constitución de equipos de trabajo podría representar un dilema organizacional en cuanto a su funcionamiento y las dificultades que se podrían originar debido a las diferencias culturales que poseen sus miembros. Dada la importancia e idoneidad que representa la conformación de equipos de trabajo para el logro de objetivos y estrategias organizacionales surge el siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo afecta la diversidad cultural al funcionamiento de equipos de trabajo en empresas multinacionales del Área Metropolitana de Caracas 2010?

1.1. Objetivo General:

Identificar cómo afecta la diversidad cultural al funcionamiento de equipos de trabajo en empresas multinacionales del Área Metropolitana de Caracas 2010.

1.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar los rasgos de diversidad cultural presentes en los equipos de trabajo.
2. Caracterizar el funcionamiento de los equipos de trabajo.
3. Identificar la relación existente entre la diversidad cultural y el funcionamiento de equipos de trabajo.

Factibilidad

La diversidad cultural y los equipos de trabajo han sido temas ampliamente estudiados en los últimos años, razón por la cual se tuvo acceso a información que resulto relevante y de utilidad para la realización de la presente investigación. A su vez se contó con profesionales calificados que brindaron orientación en el ámbito teórico con respecto al tema.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1 EMPRESAS MULTINACIONALES

Las empresas multinacionales se han originado a partir de la economía global, donde empresas nacionales buscan oportunidades y diversas alternativas de producción y distribución de bienes y servicios fuera de sus fronteras regionales con el fin de desarrollar estrategias globales de negocio. Según Robbins (1996) las corporaciones multinacionales son “compañías que mantienen operaciones importantes en dos o más países simultáneamente” (p.46). Su acción se debe enfrentar a diversas políticas, leyes y costumbres que pueden afectar a sus estrategias de negocio en cuanto ha problemas u oportunidades que pueden brindar.

Por su parte, Viloria (1992) en amplias investigaciones halló que existen diferentes términos para referirse a empresas multinacionales, estas son utilizadas como sinónimos y entre las que señala están: sociedad multinacional, empresa trasnacional, cosmocorporación, sociedad internacional, sociedad mundial, gran unidad interterritorial, empresa supranacional, empresa global. Dicho autor realiza un aporte al término de empresa multinacional, expresión que adoptó por considerarla más adecuada y a la que define como: “Una casa matriz que instala, al momento de invertir de manera directa, filiales en varios países diseminados geográficamente y cuyas actividades paralelas son planificadas y contraladas por la casa matriz, dentro de una perspectiva global” (p. 26).

Igualmente el término por ser de gran interés ha sido estudiado de manera más profunda, logrando establecer diferentes tipologías con el fin de describir con mayor detalle las características que lo determinan, apoyados en criterios que lo sustentan y para lo cual, Viloria (1992), presenta una selección de autores que fundamentan su presunción del problema de la siguiente manera:

A. La tipología de Richard Robinson:

Considera cuatro tipos de sociedades

1. Sociedad internacional: centraliza todas las operaciones en el exterior en un departamento especial de la casa matriz.
2. Sociedad multinacional: la propiedad y la dirección están en manos de nacionales de la casa matriz, pero tratando de adaptarse al país huésped.
3. Sociedad trasnacional: los propietarios y directores pertenecen a diferentes nacionalidades. Las decisiones no se toman según una óptica nacional.
4. Sociedad supranacional: empresas transnacionales jurídicamente descentralizadas a la que se le permitiría inscribirse en un organismo internacional al que debería pagar impuestos.

B. La tipología de Charles Kindleberger:

Diferencia entre:

1. Empresas nacionales: en las cuales predominan los métodos utilizados en el país de la sede central y de las leyes de ese país.
2. Empresa multinacional: la cual es auténticamente sensible a las tradiciones locales y respeta la soberanía de las políticas locales.
3. Sociedad internacionales: es aquella que realiza operaciones tan fluidas que, en la práctica, no se encuentran sometidas a las políticas nacionales de ningún país, lo que la deja libre, en cierta medida, para tomar las decisiones teniendo sólo en cuenta la eficiencia de la sociedad.

C. Las tipologías de H. V. Pelmutter:

1. Sociedades internacionales etnocéntricas: con filiales muy vinculadas a la casa matriz y con cargos de dirección desempeñados en todos los países por nacionales del país de origen de la sociedad matriz.
2. Sociedades internacionales policéntricas: dirigidas por ejecutivos reclutados en todo el mundo, sin ninguna tendencia nacionalista.

D. Las tipologías de Brooke y Remmers:

Diferencian entre empresas multinacionales de acuerdo al sistema de gestión prevaleciente:

1. Tipo A: multinacionales en las cuales el vínculo principal entre la sede central y las filiales en el exterior es el ejecutivo y sus servicios centrales.
2. Tipo B: firmas cuyo principal vínculo es la división internacional que decide las asignaciones entre filiales.
3. Tipo C: firmas organizadas sobre la base de grupos de productos
4. Tipo D: empresas que intentan combinar la dirección entre una división internacional y los grupos de productos.

E. Las tipologías de G. Kraijenhoff:

El autor basa sus definiciones en función del tipo de negocio que realiza la firma:

1. Empresas extractivas: éstas buscaban, desde siglos atrás, materias primas en otros países (petróleo, alimentos, minerales) preocupándose de la distribución a escala mundial.
2. Empresas basadas en el ciclo del producto: en caso en que la saturación del mercado de producto en el país avanzado exige buscar mercados de exportación, con base en la experiencia adquirida en el mercado nacional.
3. Empresas basadas en la sinergia: las cuales desde sus inicios, con el fin de organizarse mejor y aumentar sus ventas, llevan a cabo un reparto internacional de actividades, el cual permite una influencia favorable de unas sobre otras.
4. Grupo con especialización interna: en los casos en que las diversas filiales de una empresa se especializan en una serie de componentes que son luego unidos en un producto central o en líneas de productos, en un país juzgado favorable.
5. Empresas con estrategias esencialmente financieras: en los casos en que se trata de compensar los riesgos asegurándose una repartición geográfica conveniente, que aproveche las ventajas de cada zona y haga disminuir los peligros de nacionalización.

F. Las tipologías de Bernard Verdier

Tipología basada en sobre el tipo de ventaja competitiva que explota la multinacional.

1. Empresas multinacionales por naturaleza: se trata de empresas que son naturalmente multinacionales, ya que las materias que ellas explotan no existen o existen escasamente en el mercado nacional y deben, por tanto, salir a otros mercados a buscar esas materias primas, ofreciendo una ventaja comparativa

tecnológica, es decir, el conocimiento que ellas tienen de las técnicas de extracción o de cultivo.

2. La empresa multinacional por vocación: es aquella que explota una ventaja tanto a nivel de la oferta como a nivel de la demanda.
3. La empresa multinacional por especialización: la cual explota esencialmente una ventaja a nivel de la demanda. Más precisamente se trata de empresas que, por su tipo de producción, están obligadas a buscar salidas hacia los mercados exteriores.
4. Empresas multinacionales por accidente: constituyen una categoría residual y se incluye a aquellas empresas que se han multinacionalizado sin explotar una ventaja específica y más por el fruto de las circunstancias.

Para Hall (1996) las empresas multinacionales se desarrollaron por diversas razones: la primera tiene que ver con la búsqueda de reducción de costos operativos mediante la utilización de países con economías débiles, así como también para expandir los mercados corporativos. La segunda se refiere al impacto que ocasionan las empresas multinacionales en los países que son económicamente débiles, en cuanto a que se vuelve la forma de organización política y económica dominante. Por último explica que las empresas multinacionales se originan como estrategia de distribución producto-mercado, que se realizan con el fin de buscar nuevos canales o vías de distribución de sus productos.

Dichas empresas envían personal de la casa matriz a las diversas sucursales que posee la compañía con el objeto de mantener la conexión o coherencia de los procesos productivos inherentes al logro de los objetivos organizacionales (Sherman, 1999). Este hecho propicia una diversidad cultural dentro de la organización, lo cual plantea una transformación sustancial en la forma de gestionar su capital humano, de forma tal que dicha diversidad represente una ventaja y no una barrera para el logro de objetivos planteados.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Definición de Cultura

El hombre posee características propias de su especie, capacidad de aprender y de adaptarse, sumado a esto, Myers (2000), señala que nuestra biología y las similitudes que se tienen universalmente como especie, permiten la existencia de la diversidad cultural; adicionalmente desde la perspectiva de la psicología evolutiva que incorpora la influencia de los medios ambientales, se resalta del ser humano su capacidad social. Tomando en consideración lo anteriormente expuesto Myers define la cultura como: “formas de comportamientos, ideas, actitudes y tradiciones perdurables, compartidas por un gran grupo de personas y transmitidas de una generación a la siguiente.” (p. 173).

Según Giddens (1995) la cultura es el “conjunto de valores, creencias, actitudes y objetos materiales que constituyen el modo de vida de una sociedad”. (p.102). Ésta influye sobre las formas de pensar, actuar y relacionarse de las personas unos con otros.

2.2 Definición de Cultura Organizacional

De acuerdo con Hellriegel (1999) la cultura organizacional representa “un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización” (P.546), ésta influye de forma directa en comportamiento rutinarios, normas, valores dominantes, filosofía y reglas que guían las políticas internas y externas compartidas por sus miembros.

Para Robbins (1996) la Cultura Organizacional es una “percepción común que comparten los miembros de la organización”. (p. 684). Es importante destacar que cada organización debe elaborar el conjunto de normas, reglas y asunciones básicas que han de regir el comportamiento de sus empleados, y que van a ser transmitidas a través de: relatos inherentes a la historia de la organización, rituales o actividades que refuercen los valores de la organización, los símbolos materiales y el lenguaje que utilizan los miembros de la organización.

Por su parte, Van Maanen citado en Aguilar (2006) enfoca la cultura organizacional desde una perspectiva más moderna orientada a la existencia de subculturas

organizacionales que define como un subconjunto de miembros que interactúan con regularidad, los cuales se identifican a sí mismos como un grupo distinto a otros existentes, pues comparten una serie de problemas específicos y toman acciones rutinarias en base a significados compartidos únicamente en el grupo.

A pesar de que, en general, las definiciones sobre cultura organizacional comparten un sentido similar, algunas resultan más completas o específicas que otras, como es el caso de la definición que hacen Hodge, Anthony y Gales (2003) quienes afirman que la cultura existe en dos niveles de la organización, que incluye tanto características observables como inobservables. En el nivel observable, la cultura incluye aspectos de la organización como la arquitectura, vestimenta y modelos de comportamiento; por otro lado, el nivel inobservable está compuesto por valores, normas, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de la organización. Ambos niveles son los encargados de regular y dirigir el comportamiento de los miembros de la organización.

2.3 Características de la Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2004) la cultura organizacional refleja la forma en como cada organización interactúa con su medio ambiente, la cual comprende de un conjunto de creencias, comportamientos, mitos, metáforas e ideas que representa la forma en la cual la organización trabaja y funciona. Partiendo de esto, presenta seis características básicas que componen la cultura organizacional:

1. Regularidad en los comportamientos observados:

En las organizaciones las relaciones interpersonales establecidas por sus miembros se encuentran caracterizadas por rituales, lenguaje y terminologías en común que se relacionan con las conductas y diferencias.

2. Normas:

Representan los patrones que guían la conducta de sus miembros con respecto a la manera de realizar las cosas.

3. Valores dominantes:

Los valores representan “los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son” (Chiavenato 2004, p. 175), por lo tanto los valores dominantes son principios claves que guían a la organización, los cuales se espera sean compartidos entre los miembros que la componen. Un ejemplo de estos valores sería: la competitividad, productividad, calidad en sus productos o servicios, entre otros.

4. Filosofía:

Esta conformada por el conjunto de políticas que guían las creencias relativas al trato que deben recibir sus trabajadores o clientes.

5. Reglas:

Son las guías establecidas para regir el comportamiento de sus miembros dentro de la organización. Estas reglas deben ser internalizadas por los nuevos ingresados en la organización para que puedan ser aceptados por el grupo o equipo.

6. Clima de la organización:

Es la percepción y sensación que transmite el lugar físico donde se desempeñan las actividades de la organización, la forma en la cual interactúan sus miembros, cómo tratan a sus clientes y proveedores, entre otros.

Por su parte DuBrin (2004) expone otras ocho características presentes en la cultura organizacional:

1. Los valores:

Al igual que Chiavenato afirma que los valores representan la base sobre la cual se fundamenta la cultura organizacional, pues expresan la filosofía de la empresa y guía la conducta diaria de sus empleados.

2. Historias organizacionales que tienen un significado subyacente:

Son historias que circulan en la organización cuya función fundamental es reforzar los principios claves de la misma.

3. Mitos:

Representan los relatos o hechos imaginarios sobre los cuales se fundamenta la historia de la organización, su principal contribución es unificar a los diversos grupos que conforman la empresa.

4. Grado de estabilidad:

Determina el tipo de cultura organizacional en cuanto a la disposición para innovar y arriesgarse de las organizaciones. Por ello, en organizaciones cuya dinámica de trabajo es rápida y enérgica poseen culturas diferentes a organizaciones estables y de dinámica lenta.

1. Distribución de recursos y premios:

En función a como la organización distribuye sus recursos financieros se determina lo que para ésta es considerado como valioso.

2. Ritos y rituales:

Representa las tradiciones de la empresa. Un ejemplo de rituales organizaciones serian las despedidas de directivos, las reuniones periódicas entre miembros de un departamento, entre otros.

3. Sentido de propiedad:

Incentiva a los empleados a pensar y actuar como si fuesen propietarios de empresa. Las culturas con mayor sentido de propiedad tienden ser caracterizadas por la lealtad, esfuerzo y alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.

4. Espiritualismo corporativo y espiritualidad organizacional:

El espiritualismo corporativo viene dado por empresas que realizan numerosos esfuerzos para maximizar tanto las utilidades de la empresa como el bienestar de sus empleados. Por su parte, la espiritualidad organizacional se refiere a la percepción que tienen sus empleados de que existe algo superior a ellos, es decir, ven su función como un ente que propiciara la finalidad última de la empresa.

2.4 Tipos de Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2004) existen cuatro tipos de culturas organizacionales, las cuales han de ser explicadas a continuación:

1. Culturas Conservadoras:

Este tipo de cultura se caracteriza por un gran arraigo de sus costumbres, tradiciones, ideas y valores a tal grado que éstas no cambian con el transcurso del tiempo. Por lo tanto, éste tipo de organizaciones son conservadoras y tradicionalistas, no se adaptan a los cambios que ocurren en su entorno, manteniéndose inalterables, lo cual representa un gran riesgo porque al no responder a los nuevos retos que les presenta el contexto lo más probable es que la misma decline con el tiempo.

2. Culturas Adaptables:

Son organizaciones que se encuentran revisando y adaptando constantemente su cultura. Éste tipo de organización al cambiar de forma continua sus costumbres, ideas y tradiciones, corre el riesgo de perder sus características propias como instituciones sociales, ocasionando que sus miembros sufran una pérdida de identidad con la misma y generando un clima de estrés por la falta de seguridad y estabilidad en sus procesos, lo cual pone en peligro su existencia en el mercado a un largo plazo.

Por ello, es de suma importancia considerar que a pesar de que es necesario que las organizaciones continuamente se deben adaptar a los diversos retos que le plantea el entorno, también es cierto que necesita una base sólida que les permita establecer un marco de regularidad y continuidad en el desarrollo de sus procesos, es decir, deben saber balancear su dinámica para no incurrir en los extremos anteriormente expuestos.

3. Culturas Tradicionales:

Son culturas organizacionales que adoptan una dinámica tradicional y conservadora, por lo tanto, mantienen una estructura burocrática semejante a las culturas conservadoras. Éste tipo de organización se caracteriza por tener una estructura

centralizada, autocrática, jerárquica y vertical, que se fundamenta en el trabajo aislado e individual, con poca disposición a tomar algún tipo de riesgo y cuyo sistema de remuneración y promoción se fundamenta en la antigüedad que tiene el personal en la empresa.

4. Culturas Participativas:

Son organizaciones cuya cultura es flexible y adaptable, por ello, su esquema burocrático está construido sobre la base de modelos democráticos. Se caracterizan por poseer un estructura participativa, informal, descentralizada, igualitaria y horizontal, que se basa en la colaboración, la innovación, la creación de equipos autónomos, orientación al servicio y la calidad y cuyo sistema de remuneración y promoción se fundamenta en el desempeño de sus empleados.

Hellriegel (1999) por su parte define cuatro tipos de culturas organizaciones presentes en el mundo de los negocios:

1. Cultura de Equipo de Béisbol:

Son culturas que se caracterizan por buscar y poseer empleados innovadores y que les guste correr riesgos, la remuneración percibida por sus miembros depende de los resultados que obtengan en un tiempo determinado. En este tipo de empresas se experimenta una alta rotación del personal pues los empleados se van con facilidad a organizaciones que ofrezcan mayores beneficios.

2. Cultura de Club:

Son organizaciones que se caracterizan por su estabilidad y donde recompensa la antigüedad. Lealtad y compromiso de sus miembros. Por lo general, las personas que ingresan en éste tipo de organizaciones tienden a permanecer años en las mismas.

3. Cultura de Academia:

Se caracterizan por contratar a personal desde temprana edad, ponen énfasis en el desarrollo profesional de sus empleados con la finalidad de convertirlos en expertos de un área administrativa específica. Recalcan el valor del servicio, el conocimiento institucional y funcional.

4. Cultura de Fortaleza:

Son organizaciones cuya principal preocupación es la supervivencia, tienen dificultades al recompensar a empleados con buen desempeño y no garantizan seguridad de empleo. Cada cierto tiempo sufren reestructuraciones bruscas, las cuales ocasionan despidos masivos de personal.

3 DIVERSIDAD CULTURAL

3.1 Definición de Diversidad

Según Cox (2001) se refiere a “la variación de identidades sociales y culturales entre personas que comparten un empleo o sector de mercado definido” (p. 3) entendiendo por identidad cultural y social la pertenencia a grupos, diferencias en cuando a genero, raza, sexo, religión, especialización en el trabajo, entre otros.

Para Kreitner y Kinicki (1997) la diversidad se refiere al “conjunto de diferencias individuales que existen entre las personas” (p. 58), tiene que ver con las diferencias personales que cada individuo posee y que lo diferencian de los demás. Por ello dichos autores han identificado dos dimensiones constituyen la diversidad:

- Dimensiones primarias: hace referencia a las diferencias innatas del individuo como lo son la raza, la edad, el sexo, las aptitudes, la etnia y las orientaciones sexuales o afectivas.
- Dimensiones secundarias: características personales que pueden ser modificada en el transcurso de nuestras vidas, como por ejemplo: el estado civil, los estudios la formación laboral, entre otros.

3.2 Dimensiones de la diversidad cultural

Trompenaars (citado por Vázquez, 2005) propone un modelo mediante el cual se pueda explicar el funcionamiento de la cultura en la sociedad y parte del principio de que las comunidades tienen tres tipos de problemas de carácter universal, pero que la diferencia entre estos es la forma en la que se llega a su resolución.

1. Problemas surgidos de la relación con otras personas:

El concepto del yo: individualismo vs. Colectivismo

Su diferencia radica en los valores que se refieren a la satisfacción de necesidades. En las culturas individualistas se da un gran valor a la satisfacción de necesidades propias por encima de las necesidades del grupo, y por el contrario las culturas colectivistas se anteponen las necesidades del grupo a las individuales.

El concepto de las obligaciones: Universalismo vs. Particularismo

En culturas universalistas se valora la objetividad y la utilización de “conceptos absolutos” para enfrentar diversas situaciones. Por otro lado en las culturas particularistas “no existen conceptos absolutos”, la forma de responder ante diversas situaciones viene dada por las circunstancias.

1. Problemas surgidos por el paso del tiempo:

El concepto del tiempo: Monocrónico o policrónico

Las percepciones del tiempo varían de cultura a cultura. Las culturas que perciben al tiempo de forma monocrónica lo ven como “algo casi tangible”, las personas evitan molestar a los demás, siguen los planes al pie de la letra y establecen relaciones de corta duración. Por el contrario, en culturas en donde se percibe de forma policrónica el tiempo es valorado en función de transacciones humanas, las personas se preocupan por establecer relaciones interpersonales, cambian de planes con frecuencia, establecen relaciones sólidas.

2. Control del entorno en la diversidad cultural:

El concepto del control: Activismo vs. Fatalismo

Implica las percepciones que tiene el individuo frente al mundo exterior. En culturas activistas se percibe al individuo como el que tiene el control total sobre su futuro, en culturas fatalistas el control es atribuido a otra serie de factores externos que limitan las acciones de los individuos.

La cultura nacional y la organizacional actualmente representan un tema de gran importancia para las organizaciones ya que, regulan y ejercen una gran influencia sobre las percepciones y formas de actuar de los individuos en el trabajo. En el estudio realizado por Hofstede (citado por Vázquez, 2005) sobre cómo los valores en el lugar de trabajo son influenciados por la cultura, en IBM descubrió que existen cinco dimensiones culturales, que se presentarán a continuación:

1. Distancia de Poder: Representa el grado en que los miembros que tienen menos poder, aceptan esa desigualdad de poder. Se refiere al respeto y distancia existente entre los que se encuentran en una posición superior y los que se encuentran en la posición de subordinados. En culturas con alta distancia de poder se da una mayor valoración a la obediencia y la conformidad, las organizaciones tienden a ser piramidales, centralizadas, jerarquizadas y con relaciones de dependencia fuerte entre los niveles de personal, por esto se apoya la toma de decisiones de corte autoritario. Sugiere que el nivel de desigualdad en una sociedad es patrocinado tanto por los seguidores como por los líderes. Por el contrario, en sociedades con baja distancia de poder se tiende a suprimir desigualdades en cuanto a riqueza, poder y estatus, proporcionando al individuo una mayor libertad de acción en cuanto a la toma de decisiones. Poder y desigualdad, por supuesto, son hechos fundamentales de cualquier sociedad y cualquier persona con experiencia internacional estará al tanto de que todas las sociedades son desiguales, pero unas más desiguales que otras.
2. Individualismo vs. Colectivismo: Al igual que lo expuesto en el modelo Trompenaars (citado por Vázquez, 2005) señala que es el grado en el cual las

personas son integradas en grupos, el individualismo hace referencia a personas autónomas donde las relaciones interpersonales pasan a un segundo plano, son sociedades en donde los lazos entre individuos están sueltos; y cada quien debe cuidarse por sí mismo y por su familia. Por su parte el colectivismo implica una alta cohesión y adhesión de los individuos al grupo, se espera que las organizaciones asuma un rol de defensa y protección de su gente, las promociones se dan por antigüedad, relaciones y vínculos personales, son sociedades en donde las personas desde el nacimiento son integradas en grupos fuertes, en donde usualmente las familias son extendidas con (tíos, tías, abuelos) que se protegen unos a otros a cambio de lealtad incuestionable. La palabra “colectivismo” en este sentido no tiene significado político; se refiere al grupo, no al estado. De nuevo, el tema que aborda esta dimensión es extremadamente fundamental, con respecto a todas las sociedades del mundo.

3. Masculinidad vs. Feminidad: se refiere a la distribución de roles entre los géneros, lo que es otro tema fundamental para cualquier sociedad. En culturas masculinas existe una mayor valoración al dominio, la competitividad, el reconocimiento individual y las recompensas materiales. Por el contrario las culturas femeninas valoran la sensibilidad, la preocupación por los demás y la calidad de vida, así como también existe una gran tendencia a la permisividad.
4. Aversión a la Incertidumbre: Se refiere a cómo los niveles de tolerancia de una sociedad ante la incertidumbre o la ambigüedad. Esto indica hasta qué punto una cultura programa a sus miembros a sentirse incómodos o cómodos en situaciones estructuradas. En culturas con aversión a la incertidumbre hay una aplicación de principios y reglas rígidas, donde se plantean verdades absolutas con el fin de aminorar situaciones inesperadas. Por el contrario en culturas sin aversión a la incertidumbre existe un mayor grado de tolerancia a las diferencias de opinión, hay mayor flexibilidad y no se evidencia la presencia de verdades absolutas.
5. Orientación a largo plazo vs. Orientación al corto plazo: En culturas con orientación al largo plazo hay una orientación a recompensas futuras, se valora el ahorro y la perseverancia. Por otro lado en culturas con orientación a corto

plazo se valora “la tradición, el cumplimiento de normas y la protección de la imagen personal y el cumplimiento de obligaciones sociales” (Vazquez, 2005, p. 117).

Dado el análisis de los modelos propuestos por Trompennaars y Hofstede en el desarrollo de esta investigación, las dimensiones que se tomaran en consideración para la delimitación de la variable diversidad cultural serán las propuestas por Hofstede, ya que se considera que éstas se adaptan de forma adecuada a los propósitos este estudio, tomando en cuenta que dichas dimensiones fueron medidas en Venezuela y con sus resultados se llegó a las siguientes premisas:

Venezuela es similar a otros países de América Latina, pero tiene características únicas por la posesión de los extremos en las cuatro dimensiones, tres en el extremo superior de la escala y el otro en el extremo inferior. La primera excepción importante es que a diferencia de todos los demás países latinos, con excepción de Panamá, el ranking de la dimensión más alta de Venezuela no es aversión de la incertidumbre, sino la distancia del poder, con un rango de 81, en comparación con un promedio de 70 para todos los demás países latinos. Esto es indicativo de un alto nivel de desigualdad de poder y riqueza dentro de la sociedad. Dicha condición no implica un rasgo negativo de la cultura sino es una característica aceptada y asumida por la población.

En cuanto a la aversión de la incertidumbre, Venezuela tiene un rango de 76, está ligeramente por debajo del promedio latino que es de 80, lo cual indica que la sociedad tiene un bajo nivel de tolerancia a la incertidumbre. En un esfuerzo para minimizar o reducir este nivel de incertidumbre aplican y adoptan normas estrictas, leyes, políticas y reglamentos. El objetivo último de esta población es de controlar todo a fin de eliminar o evitar lo inesperado, como resultado de esta característica de alta evitación de la incertidumbre, la sociedad no acepta fácilmente el cambio y son muy adversos al riesgo.

Se tiene el más alto ranking de masculinidad entre los países latinos con rango de 73, en comparación con un promedio de 48 para otros países, lo cual indica que experimenta un mayor grado de diferenciación de los roles de género. El hombre domina una parte importante de la sociedad y la estructura de poder, generando una población

femenina que se hace más enérgica y competitiva, aunque no al nivel de la población masculina.

En relación al individualismo cuenta con un ranking de 12, lo que es indicativo de un nivel bajo, en comparación con otros países de América latina en el que el promedio es de 21. La puntuación en esta dimensión indica que la sociedad es fuertemente colectivista en comparación con la individualista. Esto se manifestó en un compromiso estrecho a largo plazo, ya sea una familia, una familia extendida o relaciones extendidas. La lealtad en una cultura colectivista, es de suma importancia, y pasa por alto otras reglas sociales y reglamentos. La sociedad fomenta relaciones sólidas donde todo el mundo asume la responsabilidad de los demás miembros de su grupo.

4. EQUIPOS DE TRABAJO

4.1 Definición de equipos de trabajo

Autores como Dyer W. (1988), Bounds, G. (1998) y Robbins, S. (1996) han realizado diferentes estudios sobre equipos de trabajo, lo cual nos permite presentar sus definiciones y alcances con el objeto de obtener mayor conocimiento sobre el tema. Según Dyer (1988), define equipo como “un conjunto de personas que deben depender de la colaboración del grupo para que cada uno experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas”.

Bounds (1998) también aporta su concepción sobre el tema y expresa lo siguiente: “un equipo es un grupo pequeño, con una identidad definida, cuyos miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir un propósito o meta común” (p. 61).

De igual forma Robbins (1996) realiza una distinción entre grupo y equipo, afirmando que:

(...) los grupos y los equipos no son lo mismo. Define Grupo como dos o más individuos que interactúan sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de

responsabilidad. Define al equipo como un grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno (p. 258)

En la presente investigación se asume el concepto de equipos de trabajo aportado por Robbins (1996), quien realiza una distinción entre los resultados alcanzados por un grupo y un equipo de trabajo, señalando que en los equipos se evidencia un mayor desempeño por parte de sus miembros debido a la sinergia positiva existente en los procesos que ocurre dentro del mismo; siendo este hecho la base que sustenta su funcionamiento, variable clave para el desarrollo del presente estudio.

4.2 Características de los equipos de trabajo

Para la resolución de problemas en una organización es necesario realizar un análisis sobre las características que presentan las situaciones, puesto que se tiene muy claro que los equipos pueden ayudar a solventar los mismos, pero también es cierto que existen algunos otros problemas que pueden ser resueltos sin la necesidad de un equipo, es por esta razón que se debe contar con empleados suficientemente capacitados para identificar la mejor manera de tomar decisiones que sean coherentes con la situación (Espinosa, 2000).

Según aproximaciones de Sánchez, C. (2006), Espinosa, E., (2000) y Gómez, A. (2003) para el estudio de equipos de trabajo se debe tomar en consideración que estos son:

- Un sistema organizado en función de cumplir con un objetivo preestablecido, generalmente determinado exteriormente.
- Dotado de estructura normativa y funcional.
- Compromiso con metas y objetivos compartidos.
- Toma de decisiones por consenso.
- Con un determinado nivel de apertura.
- Comunicación abierta y honesta.
- Clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo.
- Valoración de las personas por su diversidad.
- Liderazgo compartido.

- Metas superiores.
- Planificación del tiempo según sus necesidades o determinación externa.

En un sentido más general, Espinosa (2000) señala que el trabajo en equipo está siendo considerado como uno de los pilares culturales del cambio organizacional hacia la competitividad, se apunta hacia una mejora en el desempeño de las tareas, aumento del nivel de compromiso, cooperación e intercambio de conocimientos, tomando en cuenta que el equipo en su totalidad comparte características que lo definen en determinado contexto.

Es tarea de cada organización generar un ambiente en el que se evidencien las condiciones para que un grupo se gestione como equipo, con posibilidades de apoyo, confianza y bases crecientes que ayuden al crecimiento y estabilidad de los equipos de trabajo (Gómez, 2003). En relación a esto se puede conocer el funcionamiento de equipos de trabajo.

Con base en diversos estudios realizados por los investigadores anteriormente mencionados se presentara a continuación la definición de las características comunes entre ellos:

- Compromiso con metas y objetivos compartidos: el equipo mediante un proceso de discusión y participación va a definir las metas y objetivos que orientaran su funcionamiento y razón de ser. Es necesario que dichos objetivos sean específicos, mensurables y realistas, debido a que estos los ayuda a mantener un enfoque hacia la obtención de resultados, así como también se espera que el equipo los asuma tanto a nivel colectivo como individual. (Robbins, 1996. & la Harvard Business School Publishing Corporation 2004)
- Toma de decisiones: en el proceso de toma de decisiones es necesario que los miembros del equipo realicen una búsqueda de información relacionada con la situación problemática, tomando en cuenta que cada individuo posee un esquema mental sobre la información recolectada; por ello debe iniciarse un proceso donde se expongan los diversos puntos de vista y formas de abordar el problema, para finalmente acordar una

decisión que sea univoca y consensual entre sus miembros (Muchinsky, 2002 & Sánchez, 2006).

- **Comunicación:** la comunicación interpersonal entre los miembros del equipo debe realizarse de forma clara, franca y regularmente con el fin de aminorar trabas o barreras en cuanto a la resolución de posibles conflictos internos y para la identificación de los recursos que sean inapropiados para el equipo (Muchinsky, 2002).
- **Clima de Confianza:** el equipo debe desarrollarse en un ambiente de libertad donde las relaciones interpersonales entre sus miembros faciliten la cooperación, el compañerismo y la seguridad, en el cual reine la aceptación y disposición de los individuos a contribuir al logro de las metas u objetivos pautados. En los equipos que presentan este tipo de clima sus miembros no sienten temor al exponer sus debilidades o desacuerdos, puesto que no serán rechazados o discriminados sino por el contrario se tomará en cuenta su posición y se proporcionará la información necesaria para aclarar la situación (Robbins, 1996).
- **Liderazgo:** los miembros del equipo deben acordar las funciones a realizar por cada individuo, con la finalidad lograr una mayor eficiencia en cuanto a la integración de talentos individuales y aspectos específicos que requiere un trabajo. El líder debe poseer ciertas cualidades que sean acordes a la finalidad y al ambiente en donde se desenvuelve el equipo, así como también debe ser capaz de escuchar y sopesar las diferentes opciones planteadas por los miembros con la finalidad de obtener una decisión global (Robbins, 1996 Y Muchinsky, 2002).

Por otra parte Chang (1999) propone doce características básicas que deberían poseer un equipo de trabajo que opere de forma efectiva:

1. Establece con claridad su misión y sus objetivos:

Para el buen funcionamiento de todo equipo de trabajo una condición esencial es que éste tenga un propósito y objetivo claramente definido. No obstante, es necesario que sus miembros no se limiten sólo a conocer cuales son sus funciones inmediatas sino que tenga también posean una comprensión global del objetivo.

El hecho de que las metas y objetivos propuestos sean compartidos por los miembros del equipo genera una mayor motivación con respecto a su consecución, en éste aspecto es de suma importancia el papel que juega el supervisor del mismo ya que, éste debe asegurar que todos sus miembros participen de forma activa en la definición de las metas del equipo.

2. Opera de manera creativa:

Los equipos efectivos tienden a asumir riesgos calculados en cuanto a que intentan realizar las cosas de forma diferente, es decir, son equipos que se esfuerzan por experimentar y crear cosas nuevas que vayan en pro al logro de sus objetivos.

No le tienen miedo al fracaso cuando experimentan con ideas innovadoras, ya que continuamente se encuentran mejorando sus procesos; son flexibles y creativos al tomar decisiones o al enfrentarse a un problema.

3. Se concentra en los resultados:

El equipo es capaz de alcanzar resultados que superen las expectativas que se lograrían con la simple suma de los esfuerzos individuales, tienen la capacidad de lograr el objetivo propuesto en el tiempo determinado para su ejecución. Poseen como objetivo compartido la productividad optima y por ello afrontan los objetivos en función de tiempo, presupuesto y calidad.

4. Tiene claras las funciones y las responsabilidades:

Cada miembro del equipo conoce a cabalidad sus funciones y las de sus compañeros, así como también es conciente de lo que se espera de él. Se encuentran en una

constante actualización de sus funciones y responsabilidades con la finalidad de seguirles el ritmo a las demandas, objetivos y tecnologías cambiantes.

5. Está bien organizado:

Desde su conformación define su protocolo, procesos y políticas. Su propia estructura le permite satisfacer las demandas de cualquier tarea que deba realizar.

6. Se afirma en las capacidades individuales de sus integrantes:

Los jefes de este tipo de equipo avalúan constantemente el conocimiento, las habilidades y el talento de sus miembros. Tienen una idea clara de las fortalezas y debilidades de cada uno de sus integrantes con la finalidad de sustentar las capacidades individuales de forma efectiva.

7. Apoya a su conductor y sus integrantes se apoyan entre sí:

El equipo distribuye el liderazgo de forma tal que cada miembro tenga la oportunidad de actuar como líder en una situación o proyecto determinado. Aprecian las funciones formales de supervisión porque sus conductores o líderes apoyan y respetan los esfuerzos individuales.

8. Desarrolla clima de equipo:

Colectivamente sus miembros sienten que son más productivos y encuentran que las actividades el equipo fortalecen y renuevan su interés y entusiasmo. Existe un sentimiento de placer al trabajar juntos y se desarrolla un ambiente de alto compromiso y energía grupal.

9. Resuelve desacuerdos

Un equipo efectivo discute sus conflictos abiertamente cuando éste ocurre, sus miembros lo reconocen y tratan de resolverlo mediante discusiones honestas basadas en la confianza mutua.

10. Se comunica de manera abierta:

Establecen una comunicación directa y honesta entre sí, cada miembro recaba sugerencias de sus compañeros, las toma en cuenta y luego actúa en base a las ideas recibidas.

11. Toma decisiones objetivas:

Poseen enfoques bien establecidos de resolución de conflictos y la toma de decisiones se realiza en base al consenso entre las partes, en donde todos sus miembros sean capaces de convivir y apoyar las medidas acordadas.

12. Evalúa su propia eficacia:

Continuamente se encuentran evaluando su desempeño con la finalidad de observar su comportamiento. El mejoramiento continuo y el management proactivo constituyen una de sus filosofías operativas.

En la recolección de información inherente a la variable equipos de trabajo se considera que el estudio que mejor se adapta a la investigación es el modelo planteado por Richard Chang (1999), ya que describe las características claves que guían el buen funcionamiento de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

4.3 Tipos de equipos de trabajo

Los equipos de trabajo se han convertido en una estrategia utilizada por diversas organizaciones, la cuales coordinan sus procesos de trabajo en función de los mismos y desarrollan actividades para estimular a sus empleados a compartir conocimientos y resolver problemas (Espinosa, 2000). Los equipos pueden realizar una variedad de cosas, operar en diversas estructuras y hasta podrían tener diferentes propósitos, es por esta razón que se describirán los cuatro tipos de equipos más comunes.

Robbins (1996) plantea los equipos autodirigidos, multidisciplinarios y los equipos de solución de problemas, definiéndolos como:

- Equipos autodirigidos: son grupos de empleados de 10 a 15 personas que asumen con responsabilidad trabajos altamente relacionados o interdependientes que implican planificar, coordinar, ejercer acciones que valoran la toma de decisiones en consenso y ayudan al buen desempeño del trabajo. Los equipos totalmente autodirigidos seleccionan sus propios integrantes y hasta la manera en que va a ser evaluado su desempeño, esto señala cierta flexibilidad en la manera de realizar los trabajos.
- Equipos multidisciplinarios: son utilizados con la idea de mejorar la comunicación y el seguimiento del trabajo, los forman un grupo de empleados más o menos del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea. Son utilizados para coordinar proyectos complejos esto porque facilitan el intercambio de información, se desarrollan nuevas ideas y solución de problemas.
- Equipos de solución de problemas: son un grupo de entre 5 y 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para
- analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. Sus miembros comparten métodos, procesos, ideas y sugerencias para implantar estrategias que mejoren el rendimiento de la organización.

A su vez Bounds (1999) propone los siguientes tipos de equipos:

- Equipos de mejora del proceso: esta constituido por un pequeño grupo de empleados que operan temporalmente con la finalidad de analizar y mejorar de forma continua algún proceso. Se encuentran integrados por personas de diversas áreas de la organización, por lo tanto también se podrían como los equipos multifuncionales, los cuales fueron expuestos con anterioridad. Por lo general se reúnen para lograr dos metas fundamentales: hacer el proceso más eficiente y mejorar la calidad el producto o servicio.
- Equipos de proyecto: es un grupo pequeño de empleados que por lo general operan de forma temporal con la finalidad de diseñar o desarrolla procedimientos, políticas, productos o servicios para la empresa. Puede estar integrado por miembros de distintas áreas funcionales o de una sola, dependiendo de su tarea, sin embargo, cada miembro es asignado en función a su capacidad de contribuir y cumplir con el propósito asignado y

una vez que éste concluya con el proyecto se desintegran. Cabe acotar que éste tipo de equipo también es mencionado por Sherman (1999) en su libro “Administración de recursos humanos”.

- Equipos funcionales: generalmente se encuentra constituidos por un grupo permanente de empleados de línea, los cuales trabajan conjuntamente en un área funcional determinada para lograr un algún de resultado.

4.4 Ventajas y Desventajas de los Equipos de Trabajo

1. Ventajas de la estructura de equipos según Chiavenato (2000):

Estructurar en equipo las actividades trae las siguientes ventajas:

- Aprovecha ciertas ventajas de la estructura funcional, como economías de escala y entrenamiento especializado, lo cual añade la ventaja de una relación grupal más intensa.
- Reduce de las barreras interdepartamentales, lo cual aumenta el compromiso entre las personas, por su mayor proximidad.
- Requiere menor tiempo de reacción frente a las exigencias del cliente y los cambios ambientales, puesto que las decisiones del equipo involucrado son más rápidas porque no necesitan la aprobación jerárquica.
- Entusiasma a los miembros, debido al completo involucramiento en proyectos grandes, en vez de las tareas pequeñas y monótonas del departamento. Se amplían y se enriquecen las tareas.
- Precisa menores costos administrativos, porque la creación de equipos acaba con la jerarquía, lo cual exige menos gerentes de supervisen.

2. Desventajas de la estructura por equipo según Chiavenato (2000):

- Aunque los miembros se entusiasman con la participación, también experimentan conflictos y una doble lealtad.
- El tiempo y los recursos dedicados a reuniones incrementan el tiempo de dedicado a la coordinación.

Puede provocar una descentralización exagerada, sin planeación. En tanto los gerentes de departamento toman decisiones de acuerdo a los objetivos organizacionales, los miembros del equipo no siempre tienen un sentido corporativo y tienden a tomar decisiones que son buenas para el equipo pero nocivas para la organización en su totalidad.

5 DIVERSIDAD CULTURAL Y EQUIPOS DE TRABAJO

En función de la revisión de diversas fuentes bibliográficas que aporten una base que sustente la relación o influencia que ejerce la diversidad cultural sobre los equipos de trabajo, resulta de suma importancia hacer referencia al modelo explicativo realizado por Sánchez (2006), el cual expone tres efectos que podrían ocasionar la relación de dichas variables:

1. Efectos cognitivos o sobre el proceso de toma de decisiones: explica que para el proceso de toma de decisiones los miembros del equipo deben recoger información relevante que le suministre la materia prima para poder crear las opciones o decisiones con las cuales se han de resolver un problema o situación específica. Cuando los equipos son heterogéneos la información recolectada por sus miembros resulta mucho más rica, en cuanto que se obtienen interpretaciones múltiples sobre el mismo acontecimiento, propiciando una mayor creatividad al abordar el problema e incrementando la eficiencia de las soluciones o decisiones tomadas por el equipo. Para realizar un estudio más extenso el autor efectúa un análisis en todas las fases del proceso de toma de decisiones y encuentra que:

- En cuanto a la percepción e interpretación existe una mayor capacidad de realizar análisis completos debido a que se obtiene un mayor bagaje de información recolectada por sus miembros quienes han de utilizar sus conocimientos, valores y experiencias para escoger datos que les resulten relevantes. Del mismo modo la variedad de información que propician estos equipos también se dan un mayor número de interpretaciones alternativas con las cuales se puede abordar el problema.
- En relación a la formulación del problema la coincidencia de las diferentes formas de abordar el problema aportada por sus miembros, ocasionará una

integración más sistemática y efectiva de las percepciones e interpretaciones sobre la realidad que se les plantea.

- Dada la heterogeneidad del grupo se presentan diversas propuestas de alternativas de solución, por lo cual el equipo debe realizar una mesa de negociación donde se planteen las diversas alternativas para poder adoptar una postura en cuanto a la decisión que se ha de tomar. Este proceso implica una retroalimentación que enriquece el proceso.
- Para lograr la armonía en el proceso es importante que las decisiones se tomen en un ambiente de consenso, debido a que a pesar de los beneficios que acarrearán los múltiples puntos de vistas realizados por sus miembros también se pudieran originar conflictos en relación a desacuerdos irreconciliables entre las diferentes posturas, ocasionando demora en el proceso de toma de decisiones o incomodidades dentro del equipo.
- Por último, una vez toma la decisión se procede a la definición de la acción o plan con la cual se pondrá en marcha, en este punto los equipos heterogéneos representan una ventaja dado que se tenderán a adoptar planes más realistas ya que se analizan un mayor número de factores que podrían representar una amenaza para su implantación exitosa.

2. Efectos afectivos o sobre las relaciones interpersonales: según los procesos de categorización e identificación social los individuos tienden a asociarse con personas que compartan su misma identidad social, al ocurrir esto en el equipo se tienden a formar subgrupos homogéneos, lo cual afecta en aspectos como:

- La cohesión del grupo: se tenderá a sesgar los juicios ya que los individuos apoyarán a las personas con las cuales comparten un mayor número de características con la finalidad de hacer su posición más fuerte en el grupo y para legitimar su identidad.
- Conflictividad interpersonal: son desacuerdos originados por relaciones interpersonales entre los trabajadores, los miembros del equipo tienden a adoptar

posturas extremas o defensivas hacia el subgrupo que pertenecen, lo cual maximiza la confrontación y las discrepancias internas.

- Importancia de los estereotipos: los estereotipos son las características que asociamos a una categoría definida de personas, cuando en el equipo los estereotipos poseen una gran relevancia se tienden a distribuir de forma errónea la tareas o responsabilidades entre sus miembros, dado que no se reparten labores en función de las características reales del individuo sino en base a inferencias de categorización.
- Cooperación: los individuos se sentirán menos motivados a contribuir con los objetivos grupales, ya que se centra en vela por sus propios objetivos o propósitos.

3. Efectos sobre la comunicación: la comunicación es el elemento principal de los equipos, debido a que mediante ésta se realizan los intercambios de información que son la base de los mismos. La diversidad en los equipos afecta a:

- La frecuencia de la comunicación interna: cuando la diversidad entre sus miembros es muy elevada se disminuye la comunicación interna, los individuos que tienen posiciones minoritarias no se atreven a expresar sus puntos de vista dada la falta de fluidez existente en el equipo ocasionando un consenso aparente entre sus miembros.
- La calidad de la comunicación interna: al diferir los patrones de comunicación entre los miembros del equipo la transmisión del mensaje se ve distorsionado por malas interpretaciones que puedan realizar los individuos, aminorando la calidad que puede tener la comunicación interna.
- La formalidad de la comunicación interna: en equipos diversos hay una elevada formalidad en los procesos de comunicación con el fin de aminorar divergencia en cuanto a la interpretación de la información y la comunicación no verbal. Sin embargo, resulta importante reforzar la comunicación informal ya que el equipo podrá enfrentar mejor situaciones complejas.

- La búsqueda de la retroalimentación: a raíz de los problemas comunicacionales que pueden surgir en equipos diversos existe una ausencia de retroalimentación entre sus miembros eliminando un mecanismo básico para la corrección y coordinación del proceso.
- La comunicación externa: la diversidad en los equipos de trabajo si bien representan una dificultad para la comunicación interna, ocurre lo contrario con la comunicación externa dado que los individuos del grupo heterogéneo han de relacionarse con personas pertenecientes a otros grupos que posean su misma identidad, acrecentando la red de contactos entre equipos.

Por su parte, Martín, Romero & Sánchez (2005) realizaron una investigación en la que toman en cuenta organizaciones que presentan la característica de diversidad en su fuerza de trabajo, considerando la dirección estratégica de recursos humanos y explican sus efectos tomando varias consideraciones, entre estas la dinámica de grupo. La heterogeneidad tiene efectos sobre la determinación de los equipos previamente caracterizados, esta influencia se produce según este estudio desde el punto de vista tanto cognitivo como afectivo, comunicacional o simbólico. En cuanto a las estrategias de recursos humanos orientadas al compromiso revelan que permiten un mejor aprovechamiento de las ventajas potenciales de la diversidad sobre los grupos de trabajo. Estas conclusiones fueron producto de la revisión bibliográfica realizada por estos autores, quienes como resultado a su investigación señalan que la relación de diversidad-desempeño y el carácter positivo o negativo de los efectos dependerá de la manera en la que se articulen la estrategia, las prácticas y las políticas de recursos humanos.

Otros autores que aportan teoría a esta investigación son Arcinieg, Woehr & Poling (2008) quienes realizaron un estudio en el que se analizó el impacto de la diversidad de valores entre los integrantes de los equipos sobre el conflicto en la tarea y en las relaciones, la cohesión y la auto eficacia grupal. Las conclusiones a las que se llegaron fue comprobar que la diversidad en valores en un equipo, influye de forma directa sobre las variables de proceso y sobre la tarea que demanda baja interacción social, mientras que cuando la tarea requiere alta interacción social, la relación entre la diversidad de valores sobre el desempeño, se ve mediada por las variables de proceso.

Del mismo modo autores como Susaeta, L & Navas, J (2005) señalan la importancia del estudio de la diversidad cultural, las estrategias de internacionalización y los resultados empresariales, resaltando que mediante su escrito: *“La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva: una aplicación a la empresa multinacional”*, se pretende proporcionar un fundamento analítico y un marco teórico señalando el hecho de que cada vez cobra mayor importancia este tema en la empresa multinacional dada la heterogeneidad de sus empleados. Siguiendo con la afirmación de que "Se está pasando del predominio del modelo piramidal de gestión basado en el principio de jerarquía, a una profunda transformación de las organizaciones, estructuras en forma de red, en las que lo más valorado es el equipo de trabajo" (Carretero, A, 1997, p. 1)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	items
Diversidad cultural	“La variación de identidades sociales y culturales entre personas que comparten un empleo o sector de mercado definido” (Cox, 2001).	Distancia de Poder	Valor de la supervisión	1
				45
			valoración de la jerarquía	4
				8
				10
		Individualismo vs. Colectivismo.	Adhesión al grupo.	46
				5
				18
				11
		Aversión a la Incertidumbre	Flexibilidad	47
				6
				13
				15
		Orientación a largo plazo vs. Orientación al corto plazo.	Valoración de la tradición	9
			Orientación a recompensas	16
		Masculinidad vs Feminidad	Valoración de la competitividad	17
				2
				7
			Valoración a recompensas	48
				14
				12
				3

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Funcionamiento de Equipos de Trabajo	“Un equipo es un grupo pequeño, con una identidad definida, cuyos miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir un propósito o meta común” (Bounds, 1998).	Establece con claridad su misión y sus objetivos.	Propósitos y objetivos definidos	19
			Comprensión de objetivo global	36
		Opera de manera creativa	Experimentación y creatividad	21
		Se concentra en los resultados	Logro de objetivos en el tiempo establecido	31
			Se ajusta al presupuesto	22
			Produce resultados de alta calidad	37
		Tiene clara las funciones y responsabilidades	El individuo sabe que se espera de él	23
			El individuo conoce las funciones y responsabilidades de los compañeros	32
				42
		Está bien organizado	El equipo posee procedimientos y políticas	24
		Se afirma en las capacidades individuales de sus miembros	Los supervisores evalúan su funcionamiento	25
			El supervisor conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo	33
				38
		Apoya a su líder y sus integrantes entre sí	Comparten el liderazgo entre sus miembros	26
			El equipo apoya las funciones formales del supervisor	39
		Desarrolla clima de equipo	Sentimiento de que en equipo son más productivos	27
			Satisfacción al trabajar juntos	34
		Resuelve los desacuerdos	Los miembros reconocen la existencia del conflicto	28
			Discusión abierta del conflicto	44
			Discusiones basadas en la confianza	40
		Se comunica de manera abierta	Comunicación abierta y directa	29
			Consideración de críticas constructivas realizada por compañeros de trabajo	35
		Toma de decisiones objetivas	Posee una estructura definida al tomar decisiones	30
			Toma de decisiones basadas en el consenso	41
			Aceptación y compromiso con las decisiones tomadas por el equipo	43
		Evalúa su propia eficacia	El equipo se autoevalúa constantemente	20

HIPÓTESIS

Con el fenómeno de la globalización y el papel que desempeñan las empresas multinacionales en la economía mundial, las organizaciones actuales se encuentran cada vez más inmersas en ambientes multiculturales, lo cual puede representar barreras u oportunidades para su desarrollo. En función de este hecho autores como Trompennaars (citado por Vázquez, 2005) expone que la diversidad puede conducir a la existencia de barreras en el establecimiento de relaciones interpersonales dentro de la organización. Por su parte Sánchez (2006), señala que la diversidad influye de forma positiva a los procesos de toma de decisiones.

Lo expuesto anteriormente nos lleva a formular las siguientes hipótesis orientadoras de la investigación:

- La diversidad cultural afecta de forma positiva o negativa al funcionamiento de los equipos de trabajo.
- La diversidad cultural no afecta al funcionamiento de los equipos de trabajo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

1 Tipo de Estudio

El presente estudio es de tipo correlacional, ya que busca determinar la influencia de la diversidad cultural en los equipos de trabajo multiculturales.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) los estudios correlacionales se encargan de “asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p. 104), con la finalidad de conocer la relación existente entre dos o más variables.

Dado el alcance de la investigación resulta adecuada la utilización de este método y no de métodos de tipo descriptivo, ya que no se pretende describir el comportamiento de ambas variables sino indicar el grado de asociación o relación existente entre ellas, tomando en cuenta que las mediciones de las variables provienen del mismo sujeto (Hernández et al, 2006).

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación representa el plan o estrategia que el investigador ha de seguir para obtener información inherente a los objetivos planteados en una investigación (Hernández et al, 2006).

Según los objetivos propuestos, la presente investigación corresponde con un diseño *No Experimental*, debido a que el investigador no pretende realizar una manipulación deliberada de variables, ni intenta explicar relaciones causales entre las

mismas, sino que por el contrario se limitará a observar el fenómeno para posteriormente analizarlo (Hernández, 2006 y Neil, 1998).

Se realizará un diseño *Transversal* debido a que la recolección de datos o información sobre las variables a estudiar se realizará en un momento específico, es decir, solo se va de realizar una exploración inicial para comenzar a conocer datos relevantes sobre el fenómeno (Hernández et al, 2006).

Tipo de Muestra

La muestra representa un subconjunto de una población, de la cual se pretenden recolectar los datos en relación al fenómeno o suceso a estudiar. Por lo tanto, esta debe ser seleccionada cuidadosamente a fin de obtener un subconjunto que contenga las características representativas de la población que desea investigar (Neil, 1998).

Dado los objetivos propuestos por esta investigación se realizara muestreo *No Probabilístico a conveniencia*.

Este tipo de muestreo es definido por Hernández (2006) como un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.241). Y será a conveniencia, ya que el investigador seleccionará a los elementos a estudiar en función de ciertas características específicas, que a su juicio representen o evidencien el fenómeno que desea estudiar (Neil, 1998).

La muestra seleccionada para el desarrollo de la investigación fueron tres empresas multinacionales de amplia trayectoria en el mercado nacional denominadas “A”, “B” y “C” ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas Venezuela 2010, las cuales posean entre dos y ocho empleados procedentes de otra nación o país. Posteriormente, en cada empresa seleccionada se escogerán dos equipos de trabajo cuya conformación sea entre cuatro y ocho miembros máximo, y que se encuentren inmersos en un ambiente de diversidad, es decir, que los individuos que la compongan difieran en cuanto a su identidad social y cultural.

Técnica de Recolección de Datos

El tipo de instrumento de recolección de datos utilizado para medir las variables de interés fue el cuestionario, el cual puede ser tan variado como los aspectos a medir. Un cuestionario consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se espera una reacción de los individuos. En la presente investigación las preguntas formuladas son de tipo cerradas y abiertas. (Hernández et al, 2006).

Para las preguntas de tipo cerrada se plantearon cuarenta y siete reactivos cuyas opciones de respuesta estuvieron previamente delimitadas por los investigadores, por ello se debe escoger sólo una de las posibles de respuestas contenidas en el cuestionario. Este instrumento de medición se presentó en un cuestionario con escala Likert, la cual permitió medir las variables investigadas en términos de actitud, obteniendo información que proporcionen respuestas al estudio, mostrando de esta forma una realidad determinada (Hernández et al, 2006).

Para el estudio se codificaron dos tipos de escala, la primera constituida por las opciones de respuesta: Muy de Acuerdo, De Acuerdo, Indeciso, En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo, y la segunda representada por las opciones: Siempre, Casi siempre, Indeciso, Casi Nunca y Nunca. En ambas escalas el mayor valor se encuentra representado por el número cinco constituido por las opciones de respuesta “Muy de Acuerdo” y “Siempre”. Y para la opción de respuesta de menor valor se utilizó el número uno representado por las opciones “Muy en Desacuerdo” y “Nunca” (ver anexo A).

Por otra parte, a través de la realización de seis preguntas abiertas se permitió a los entrevistados expresar con palabras propias sus impresiones ante un hecho en particular basado en las variables de la presente investigación. Con estas preguntas se pretende tener un mayor conocimiento de las percepciones de los entrevistados y a su vez corroborar información aportada por los mismos en las preguntas de carácter cerrado (Namakforoosh, 2005). En la aplicación del instrumento se colocó como pauta a los entrevistados responder las preguntas abiertas en cinco palabras claves con la finalidad de facilitar la codificación de los datos para su posterior análisis.

El instrumento se encuentra dividido en dos partes: diversidad cultural y equipos de trabajo. Para la variable diversidad cultural se elaboraron veintidós ítems tomando en cuenta los aportes realizados por Hofstede (2001) en su estudio a la empresa IBM, así como también la investigación realizada por Granell (1997). En el caso de la variable equipos de trabajo se formularon veintiséis ítems en base a la caracterización propuesta por Chang (1999).

La aplicación del cuestionario se realizó de forma directa, esto significa que fue auto administrado, es decir, en su aplicación no hubo intermediarios las respuestas fueron seleccionadas por los mismos participantes. (Hernández 2006)

Para garantizar la confiabilidad del instrumento antes de comenzar el campo se realizó una validación de expertos conformada por tres profesores del área de ciencias sociales, dos de ellos expertos en metodología de la investigación y uno en el estudio de equipos de trabajo. En este sentido, se realizó una prueba piloto constituida por doce empleados de una pequeña empresa del área de consumo masivo, de la cual dos personas eran originarias de otro país.

Adicionalmente, al realizar la prueba piloto se aplicó un estudio estadístico al instrumento, donde el cuestionario referente a la diversidad cultural obtuvo una alta confiabilidad, lo cual implica que el instrumento es capaz de replicar un mismo resultado. Específicamente, a través del coeficiente Alpha de Cronbach, se obtuvo una consistencia interna de 0,728, que es indicador de una alta consistencia entre los ítems, es decir, que los 18 reactivos que conforman el instrumento miden congruentemente la variable, existiendo homogeneidad en los resultados obtenidos. De igual manera, el cuestionario de equipos de trabajo obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,787, reflejando un buen comportamiento del instrumento (Pagano, 2006).

Técnicas de Análisis de los Datos

La técnica de análisis utilizada en esta investigación fue el Coeficiente de Correlación Pearson, prueba estadística que nos permitió realizar un estudio extensivo de las variables a medir, así como también, de la relación existente entre ambas.

Dicha correlación puede ser positiva o negativa. De ser positiva indica que los individuos que presenten valores elevados en una variable tenderán a presentar valores elevados en la otra variable, y de ser negativa significa que los individuos que presenten valores elevados en una variable tenderán a obtener valores bajos en la otra. Al no existir correlación ello nos indica que las variables no siguen un patrón sistemático entre sí y por el contrario al presentarse correlación entre las variables se podrá predecir el valor aproximado que poseerá un grupo de personas en una de las variables al obtener el valor que tiene con respecto a la otra (Hernández et al, 2006).

A través del programa estadístico SPSS se analizaron las dimensiones constituyentes de las variables estudiadas, donde se calcularon los puntajes totales obtenidos por la muestra en cada dimensión, para luego proceder a raquear sus puntajes. Ésta operación se realizó multiplicando el número de ítems de la dimensión por sus opciones de respuesta para establecer un rango de puntajes, los cuales fueron denominados: “alto”, “medio alto”, “bajo” y “medio bajo”, siendo el primer rango las puntuaciones más elevadas dentro de la dimensión. Es importante señalar que dichos rangos no son iguales para todas las dimensiones, ya que éstos varían en función del número de ítems que posean.

Posteriormente, se calcularon los puntajes totales obtenidos por las variables para luego aplicar el Coeficiente de Correlación Pearson, donde los resultados que puede arrojar varían entre -1 y + 1, lo cual significa que mientras más cerca se encuentren del valor positivo existe una relación directa entre las variables, es decir, que una variable explica o influye sobre la otra, por el contrario al acercarse más al valor negativo implica que existe relación negativa entre las variables a estudiar. También podría presentarse la situación en la que el coeficiente sea cero lo que indicaría que la relación entre las variables es nula o inexistente (Hernández et al, 2006).

Finalmente se utilizó la prueba estadística *t* de Student, asumiendo que en cada empresa la medición de la variable diversidad cultural posee una distribución normal con una dispersión homogénea. Esta prueba nos permitió conocer las diferencias de medias entre las empresas A, B, y C en contraste con la variable diversidad cultural con el objeto de descubrir si existen diferencias estadísticamente significativas entre las mismas (Caceres 2007).

ASPECTOS ÉTICOS

En la recolección de datos necesarios para el desarrollo de la investigación se veló por mantener la confidencialidad de la identidad de los individuos que conforman la muestra, así como también se proporcionará un análisis fidedigno basado única y exclusivamente en la información recabada en las empresas multinacionales seleccionadas. Con esto se pretende proporcionar conclusiones extraídas de hechos tangibles provenientes de la realidad plasmada por los instrumentos de recolección, evitando de esta forma caer en malas interpretaciones o percepciones erróneas en las cuales podríamos incurrir como investigadores.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE DATOS

1 Análisis demográfico

1.1 Análisis demográficos generales

A continuación se presentan las características de la muestra, de acuerdo a las condiciones demográficas de los participantes del estudio, como el sexo, la edad, la nacionalidad, cargo y empresa.

El total de la muestra fue de 35 personas, resultando que con respecto al sexo, un 51% pertenece al sexo masculino y un 49% al sexo femenino (ver gráfica 1).

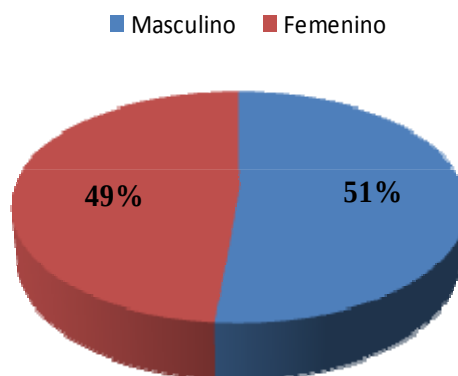


Gráfico 1: Distribución por Sexo

Por otra parte, en referencia “nacionalidad” el 66% de la muestra es de nacionalidad venezolana y el 34% posee otra nacionalidad, perteneciente al continente hispanoamericano. La categoría no venezolano, se conforma por personas pertenecientes a la nacionalidad brasilera con 6% (que implica una frecuencia de 3 personas), mientras que

se obtuvo una frecuencia de 1 persona para las nacionalidades boliviana, ecuatoriana, colombiana, argentina, mexicana, haitiana, cubana y portuguesa que representan el 3% respectivamente del total (ver Gráfica 2).

■ Venezolana ■ No venezolana

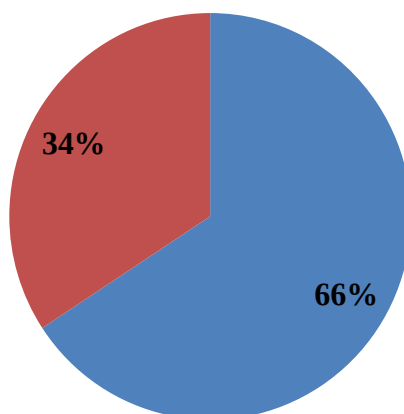


Gráfico 2: Distribución por Nacionalidades

1.2 Análisis descriptivo por empresa

1.2.1. Empresa “A”

La empresa A, una organización dedicada a la construcción, se encuentra representada en la muestra de estudio por 14 personas, en las que el 57% pertenece al sexo masculino y el 43% al sexo femenino (ver gráfica 3).

■ Masculino ■ Femenino

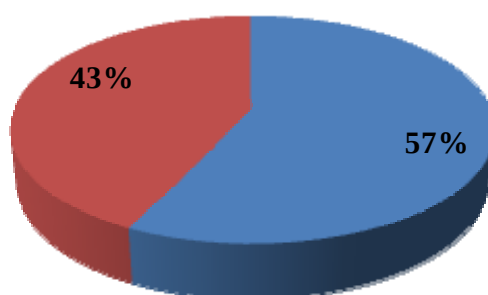


Gráfico 3: Distribución por Sexo

En relación con la nacionalidad, las personas venezolanas ascienden a un 71% y los no venezolanos al 29% del total (brasileña, boliviana y ecuatoriana), las cuales interactuaron en los equipos de trabajo conformados para la recolección de datos (ver gráfica 4).

■ Venezolana ■ No venezolana

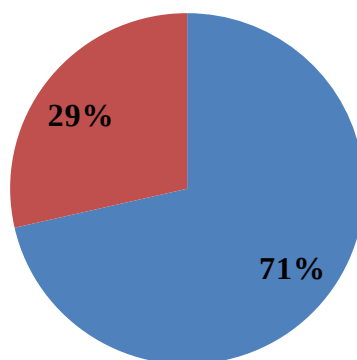


Gráfico 4: Distribución por Nacionalidad

1.2.2. Empresa “B”

La empresa B pertenece a una cadena de hotelería. Los datos de la muestra evidencian una participación de 11 encuestados, quienes para la variable sexo obtuvieron (ver gráfico 5) un 73% perteneciente al sexo masculino y el 27% restante conformado por el sexo femenino.

■ Masculino ■ Femenino

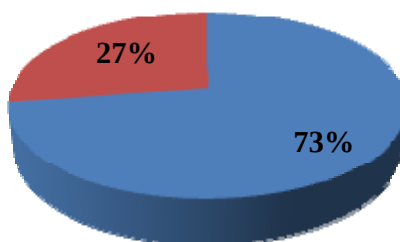


Gráfico 5: Distribución por Sexo

Para la dimensión “Nacionalidad” (ver gráfico 6) se observa una distribución heterogénea de la muestra, donde la nacionalidad Venezolana con un 64% y la no venezolana con 36% entre colombiana, argentina, mexicana, cubana y haitiana.

■ Venezolana ■ No venezolana

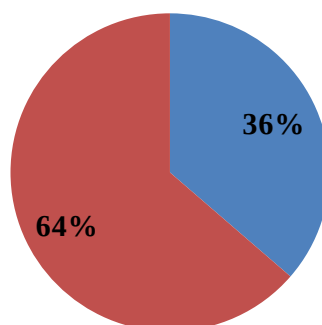


Gráfico 6: Distribución de Nacionalidades

1.2.3. Empresa “C”

Al referirnos a la tercera y última empresa de la cual se recabó información, la muestra se encuentra conformada por 11 participantes y de la cual se obtuvo una preponderancia del sexo masculino representando el 82% de la muestra y por su parte el sexo femenino cuenta con un 18% (ver grafico 7).

■ Masculino ■ Femenino

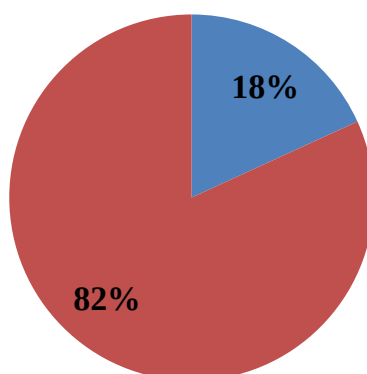


Gráfico 7: Distribución por Sexo

Con respecto a la nacionalidad (ver gráfico 8) la nacionalidad venezolana representa un 82% de la muestra mientras la categoría no venezolana un 18% (entre portuguesa y colombiana)

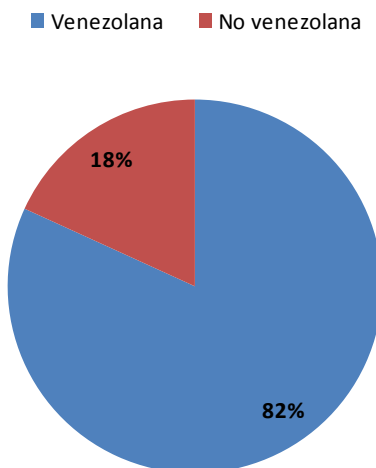


Gráfico 8: Distribución de Nacionalidades

2 Análisis de las variables de estudio

2.1 Diversidad cultural

2.1.1 Análisis del puntaje total

Tabla 1. Estadísticos descriptivos: Diversidad cultural y equipos de trabajo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Diversidad cultural	35	47,00	82,00	63,63	7,55
Equipos de trabajo	35	90,00	123,00	110,20	8,15

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la tabla anterior, la diversidad cultural obtuvo un promedio de 63,62 puntos, con una desviación típica de 7,55. El rango que abarca la variable corresponde con un puntaje mínimo de 47 y un puntaje máximo de 82. Estos resultados corresponden, con los siguientes niveles:

Tabla 2. Factores de diversidad cultural

Diversidad cultural	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	14,3
Medio Alto	26	74,3
Medio Bajo	4	11,4
Total	35	100,0

De acuerdo a la tabla anterior, la mayoría de los participantes del estudio obtuvieron un puntaje medio alto en la variable diversidad cultural, con una frecuencia de 26 empleados. Un total de 4 empleados y 5 empleados se ubican en las categorías medio bajo y alto respectivamente. De esta manera, la mayoría de las personas obtuvo una media-alta diversidad cultural, lo que refleja diferencias en las percepciones de los diversos aspectos del trabajo en función de su grupo de referencia.

Las diferencias obtenidas en los puntajes de diversidad cultural, pueden apreciarse mejor, al considerar los resultados según la empresa:

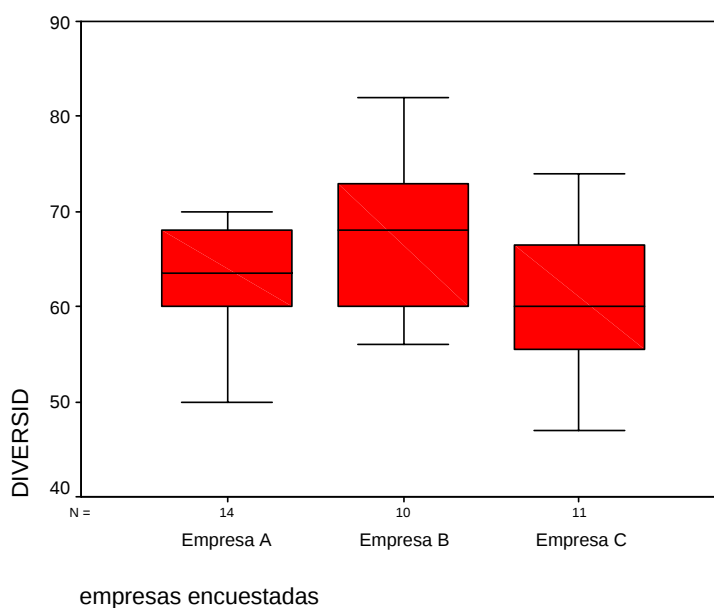
Gráfico 9.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos por empresa

Diversidad cultural	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Empresa A	35	50	70	62,71	5,82
Empresa B	35	56	82	67,90	8,22
Empresa C	35	47	74	60,90	7,84

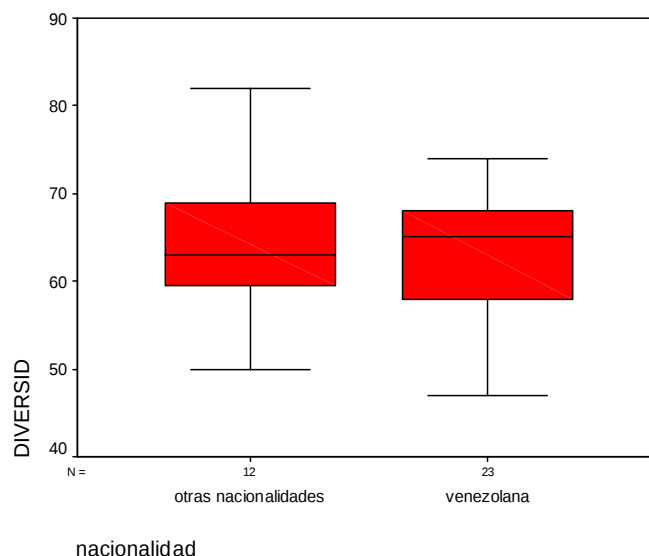
Como se observa en el gráfico anterior, la empresa B presenta una tendencia a ubicarse en los puntajes más altos de la variable diversidad cultural en comparación con la empresa A y la empresa C. Mientras la Empresa B obtuvo como puntaje mínimo 56, la empresa A y la empresa C comienzan su recorrido en puntajes inferiores, es decir, 50 y 47 puntos respectivamente.

Vale la pena destacar que la empresa B constituye una organización perteneciente al sector hotelero, y posee una muestra con un 36% de personas pertenecientes a otras nacionalidades. En este sentido, tanto la composición de la muestra como el sector comercial en donde la empresa se desempeña, pueden contribuir a que se hayan obtenidos mayores puntajes de diversidad cultural para las personas pertenecientes a esta organización.

Contrastando la variable diversidad cultural con las nacionalidades de la muestra se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4. Estadísticos descriptivos por Nacionalidades

Diversidad cultural	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Venezolanos	23	47	74	63,17	7,03
Otras Nacionalidades	12	50	82	64,5	8,73

Gráfico 10

Como se puede evidenciar no existen cambios significativos los recorridos de la variable diversidad cultural según las nacionalidades; sin embargo, los individuos de otras nacionalidades obtuvieron puntajes ligeramente superiores a los venezolanos, iniciando su recorrido en 50 y finalizándolo en una puntuación máxima de 82 puntos.

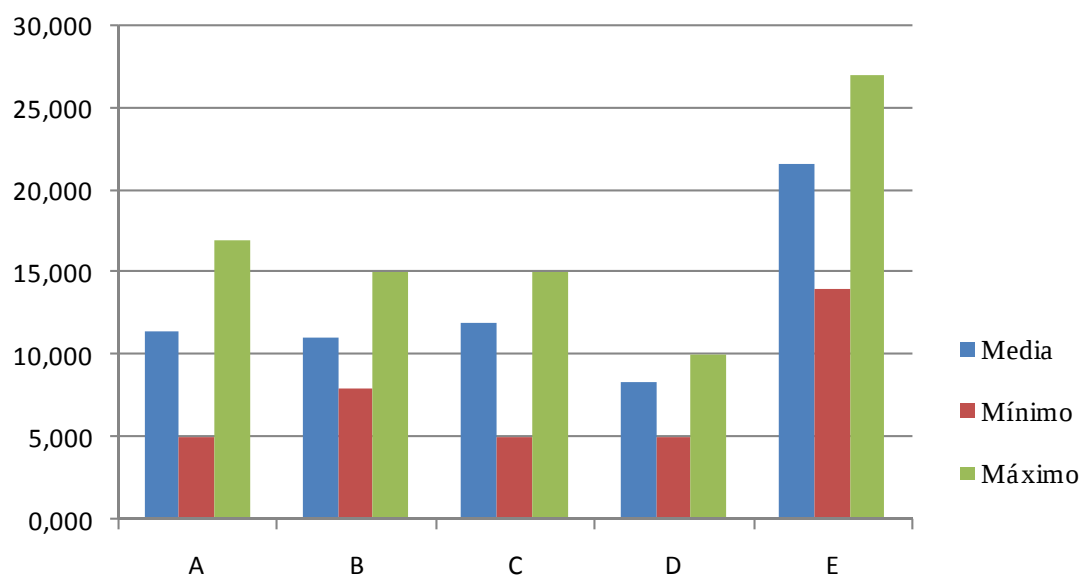
2.1.2 Análisis de las dimensiones de diversidad cultural

A continuación se presentan las puntuaciones totales obtenidas por los seis equipos constituyentes de la muestra en las cinco dimensiones que componen la variable diversidad cultural. Estos resultados se describirán en función de las puntuaciones medias, máximas y mínimas obtenidas, así como también, a través del análisis de su desviación típica.

Tabla 5. Análisis por dimensiones

Dimensión	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Distancia de Poder	11,48	2,81	5	17
Individualismo vs. Colectivismo	11,06	1,64	8	15
Aversión a la Incertidumbre	12,00	2,29	5	15
Orientación al corto y largo plazo	8,34	1,33	5	10
Masculinidad vs. Feminidad	21,63	3,33	14	27

En el siguiente cuadro se presenta la representación gráfica de los datos obtenidos por la muestra:

Gráfico 11

Leyenda: A = Distancia de Poder
 B = Individualismo vs. Colectivismo
 C = Aversión a la incertidumbre
 D = Orientación al corto y largo plazo
 E = Masculinidad vs. Feminidad

Distancia de Poder

En la dimensión distancia de poder se observa una media de 11,4, así como también, se evidencia que un 54,3% de la muestra se encuentra ubicada en un rango “Medio alto”, es decir, la mayoría obtuvo puntuaciones que oscilaban entre los 15 y los 12 puntos (Ver Anexo B Gráfico distancia de poder), obteniendo como puntuación mínima 5 puntos y como la máxima con 17 puntos.

Esto significa que en la mayoría de la muestra existe una percepción media- alta en cuanto a la distancia de poder existente entre compañeros de trabajo, caracterizando a los individuos como personas con tendencias al conformismo, respeto y valoración a la estructura jerárquica de la organización, originando relaciones de fuerte dependencia entre los niveles de personal. Esto indica que los niveles de desigualdad no sólo son patrocinados por los líderes de la organización sino también por el personal que tienen bajo su supervisión.

Es importante señalar que estos resultados son similares a los encontrados por Hofstede en su estudio de IBM Venezuela, ya que para el año 2001 demostró que existía

una gran desigualdad en la distribución de poder dentro de las organizaciones, así mismo, que las relaciones entre compañeros de trabajo se caracterizaban por ser estructuradas, jerárquicas y de corte autoritario en la toma de decisiones.

En cuanto a la variabilidad se obtuvo una desviación típica de 2,81 lo cual indica que no existen diferencias significativas en cuanto a las puntuaciones obtenidas entre un sujeto y otro, observando sujetos con puntuaciones muy similares en ésta dimensión.

Individualismo vs. Colectivismo

Se observa una media de 11,05 puntos obteniendo al igual que la dimensión anterior un rango de respuestas “Medio alto” con un 54,3%, lo cual indica que la mayoría de la muestra tiene puntuaciones que se encuentran entre los 13 y los 9 puntos (Ver Anexo B Gráfico Individualismo vs. Colectivismo), ubicando como puntaje mínimo 5 puntos y como máximo 15 puntos.

Lo cual implica que gran parte de la muestra poseen inclinaciones al colectivismo, es decir, existe una gran adhesión al equipo originando entre sus miembros comportamientos de protección y camaradería. Estos resultados también tienen relación con los encontrados por Hofstede (2001) donde observo que en Venezuela a diferencia de otros países de América Latina poseía uno de los valores más bajos en la medición del individualismo reflejando inclinaciones a comportamientos de lealtad destinados a fomentar relaciones solidas entre los miembros del equipo.

En cuanto a la variabilidad de respuestas aportadas por la muestra se observa una desviación típica de 1,64 indicando que no existen diferencias significativas en las puntuaciones de los individuos para ésta dimensión.

Aversión a la Incertidumbre

Ésta dimensión cuenta con una media de 12 puntos, obteniendo un rango “Alto” de un 74,3% en el total de respuestas aportadas por la muestra lo cual evidencia que la mayoría de los individuos obtuvieron puntajes que oscilaban entre los 15 y los 12 puntos

(Ver Anexo B Gráfico Aversión a la Incertidumbre), siendo la puntuación mínima obtenida 5 puntos y como máxima 15.

Los resultados señalan que la muestra tiene un alto grado de aversión a la incertidumbre pues a pesar de no negar la existencia de conflictos en las organizaciones y que a veces es necesario incumplir normas y procedimientos para la resolución de problemas, tienden a sentir un alto grado de incomodidad ante la presencia de conflictos y situaciones poco estructuradas al trabajar en equipo. Esto coincide con la investigación de Hofstede (2001) donde afirma que los venezolanos de la empresa IBM tendían a adoptar normas y políticas estrictas con la finalidad de evitar situaciones inesperadas, lo único que ha cambiado en la actualidad es esa rigidez e inflexibilidad de los individuos en cuanto al cumplimiento de normas y políticas dentro de la organización.

En relación al grado de variabilidad se observa una desviación típica de 2,28, lo que significa que no existen diferencias significativas en las puntuaciones obtenidas por los sujetos de la muestra.

Orientación al largo plazo vs. Orientación al corto plazo

Al investigar sobre las orientaciones del largo plazo vs. las orientaciones del corto plazo se puede observar una media de 8,34 puntos, ubicándose en un 82,9 % la mayoría de los individuos en el rango “Alto” significando que sus puntuaciones se encuentran entre los 10 y los 8 puntos (Ver Anexo B Gráfico Orientación al corto y al largo plazo), representado el valor mínimo 5 puntos y el máximo 10.

Esto indica que la muestra posee orientaciones al corto plazo, lo que refleja una alta valoración a la tradición y respeto por las normas, así mismo, se evidencia poca consideración del factor tiempo a la hora de realizar sus funciones dentro del equipo, presentado una escasa inclinación al ahorro, la perseverancia y la estabilidad laboral. En cuanto a su variabilidad presenta una desviación típica de 1,32 reflejando que existen muy pocas diferencias entre los valores de respuestas obtenidos por los individuos de la muestra.

Masculinidad vs. Feminidad

Esta dimensión representa los valores más elevados de la muestra con una media de 21,62 puntos, ubicando a los individuos en el rango “Medio alto” con un 54,3% lo que implica que la mayoría de las puntuaciones de respuestas para la dimensión se ubicaron entre los 23 y los 18 puntos (Ver Anexo B Gráfico Masculinidad vs. Feminidad), obteniendo como puntaje mínimo 14 puntos y como máximo 27.

Los resultados indican que la muestra tiene mayores inclinaciones hacia la masculinidad, sin embargo, a pesar de preferir las recompensas individuales y materiales, también presentan inclinaciones hacia la feminidad al considerar que uno de los elementos más importantes en su trabajo son las relaciones que han establecido con sus compañeros, obviando la existencia de la competencia dentro del equipo para evitar dañar dichas relaciones. Contrastando estos resultados se evidencia un pequeño cambio de tendencias en comparación al estudio realizado por Hofstede (2001) pues la muestra demostró tener menos inclinaciones hacia la competitividad.

En función a la variabilidad de la muestra se obtuvo una desviación típica de 3,32 reflejando que las diferencias de puntajes obtenidos entre los individuos a pesar de ser mayores que en las dimensiones anteriores, representan cambios pequeños en cuanto a la variación de sus opciones de respuesta para ésta dimensión.

A modo de conclusión se pudo observar en el análisis de las dimensiones no se evidenciaron diferencia significativas en las desviaciones típicas de la muestra, reflejando que hay un comportamiento uniforme entre sujetos, de igual forma en comparación con los resultados obtenidos por Hofstede en su estudio a IBM Venezuela en el año 2001 no se presentan diferencias significativas en las variables a excepción de la dimensión masculinidad vs. feminidad donde los rasgos o tendencias hacia la masculinidad dentro de las organizaciones no se encuentra tan fuertemente marcada en las relaciones de trabajo de la actualidad.

2.2 Equipos de trabajo

2.2.1 Análisis del puntaje total

Por su parte, la variable equipos de trabajo, obtuvo un puntaje medio de 110,20 y una variabilidad de 8,14. Obteniendo como puntaje mínimo dentro de la variable 90 puntos y como máximo 123. Dichos resultados se encuentran asociados con los siguientes niveles:

Tabla 6. Estadísticos descriptivos

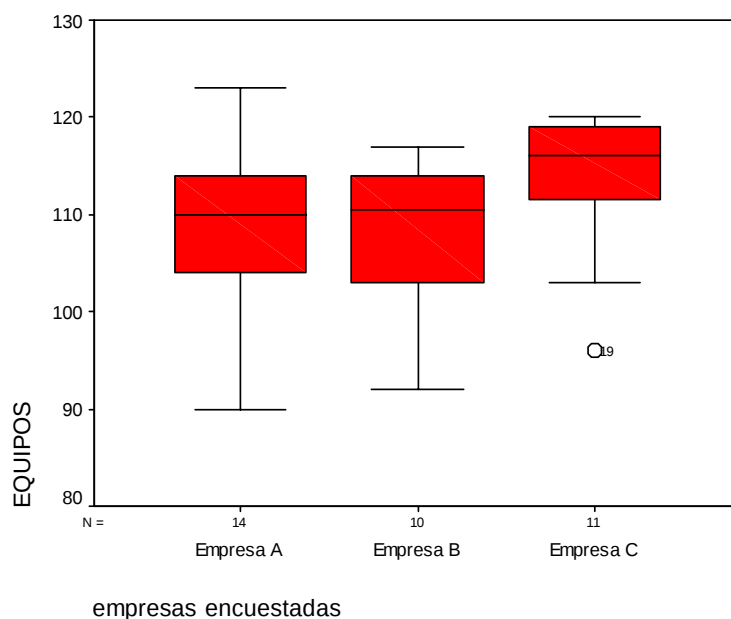
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Alto	28	77,8	80,00	80,00
Medio – Alto	7	19,4	20,00	100,00
Total	35	97,2	100,00	

En función de la tabla anterior se puede observar que la mayoría de los individuos obtuvieron un puntaje alto en la variable equipos con una frecuencia de 28 empleados, obteniendo el resto de la muestra un puntaje medio alto con un total de 7 personas, lo que significa que las personas tienden a establecer relaciones positivas con los miembros pertenecientes a sus equipos para el logro de los objetivos propuestos.

Al igual que en la variable descrita anteriormente las diferencias obtenidas en equipos de trabajo se pueden reflejar mejor en el estudio de las tres empresas constituyentes de la muestra, presentados a continuación:

Tabla 7. Estadísticos descriptivos por empresa

Equipos de trabajo	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Empresa A	35	90	123	62,71	5,82
Empresa B	35	92	117	67,9	8,22
Empresa C	35	96	120	60,90	7,84

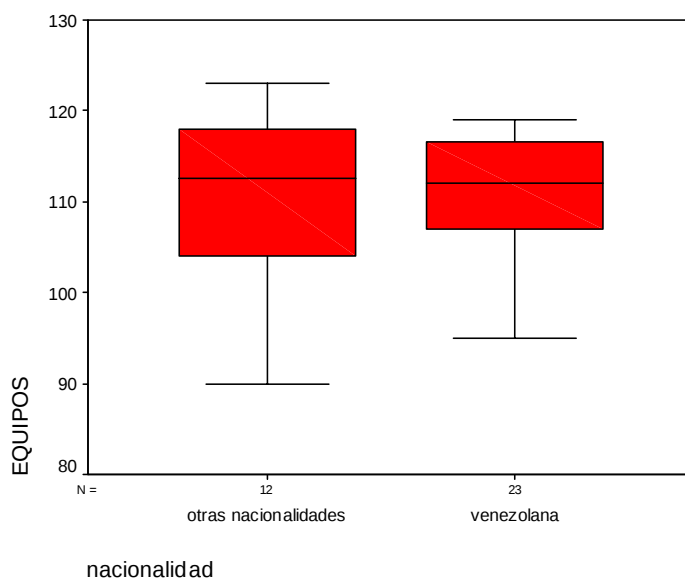
Gráfico 12

En función a los resultados obtenidos se puede observar que la empresa A obtuvo un recorrido en los valores más altos de la variable equipos de trabajo con 123 puntos comenzando su recorrido en los 90 puntos. Por su parte, la empresa B Y C inicia su recorrido en 92 y 96, culminándolo en los 117 y 120 puntos respectivamente. Al atender al puntaje promedio obtenido, se observa que la empresa B obtuvo 67,9 diferenciándose de la empresa A y C, que se ubican respectivamente en 62,71 y 60,90 puntos.

En relación a las diferencias identificadas en la variable en contraste con las nacionalidades presentes en la muestra se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 8. . Estadísticos descriptivos por Nacionalidades

Equipos de trabajo	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Venezolanos	23	95	119	110,43	10,55
Otras Nacionalidades	12	90	123	109,75	6,84

Gráfico 13

En el gráfico se observa que los venezolanos comienzan su recorrido en puntajes superiores a los individuos de otras nacionalidades con 95 puntos, finalizando su trayectoria en un máximo de 119 puntos. Por su parte, los individuos de otras nacionalidades comenzar recorrido en 90 puntos y lo culminan en la puntuación 123.

2.2.2 Análisis de las dimensiones de equipos de trabajo

Para el análisis de la variable Equipos de Trabajo, a continuación se presenta un cuadro con las puntuaciones obtenidas en 12 dimensiones para las 3 empresas participantes en la muestra:

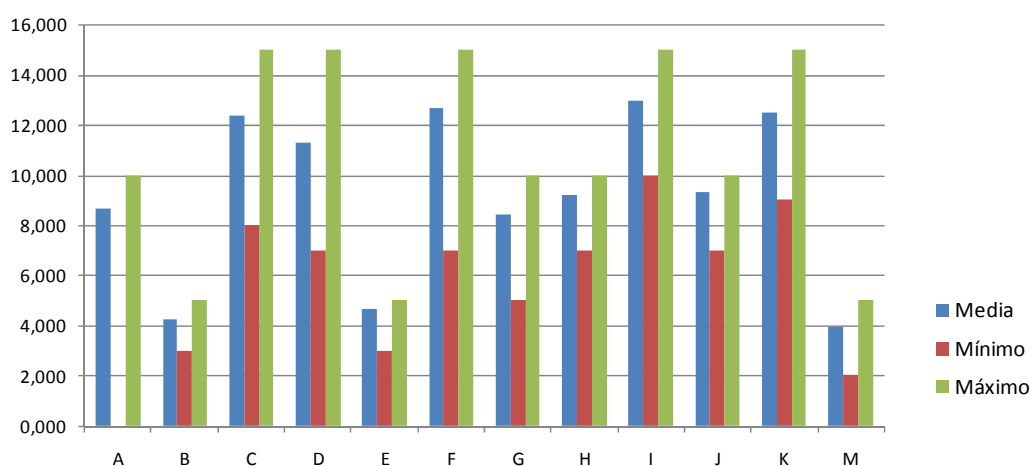
Tabla 9. Análisis por dimensiones

Dimensión	Media	Desv. típ.	Mín	Máx
Establece sus objetivos y misión	8,64	1,76	0	10
Opera de manera creativa	4,23	0,77	3	5
Se concentra en resultados	12,34	1,71	8	15
Tiene clara funciones y responsabilidades	11,26	1,84	7	15
Está bien organizado	4,66	0,59	3	5
Se afirma en las capacidades individuales de sus miembros	12,69	2,30	7	15
Apoya al líder y sus integrantes entre sí	8,40	1,29	5	10

Desarrolla clima de equipo	9,20	0,93	7	10
Resuelve los desacuerdos	12,94	1,71	10	15
Se comunica de manera abierta	9,31	0,87	7	10
Toma decisiones objetivas	12,46	1,85	9	15
Evalúa su propia eficiencia	3,94	0,95	2	5

En el siguiente cuadro se presenta la representación gráfica de los datos obtenidos por la muestra:

Gráfico 14



Leyenda: A = Establece sus objetivos y misión
 B = Opera de manera creativa
 C = Se concentra en resultados
 D = Claridad en func. y Responsabilidades
 E = Está bien organizado
 F = Se afirma en las capacidades

G = Apoyo
 H = Desarrolla clima de equipo
 I = Resuelve desacuerdos
 J = Comunicación abierta
 K = Toma decisiones objetivas
 M = Evalúa su eficiencia

Establece sus objetivos y misión

Iniciando con la primer dimensión: Establece sus objetivos y misión, se puede notar que la media se encuentra en 8,639 de las puntuaciones; índice que revela el valor medio entre la distribución de puntos para esa dimensión, tomando en cuenta su valor máximo 10 y su valor mínimo 0 en puntuaciones totales, se puede decir que la muestra se encuentra más próxima a las puntuaciones altas, que son las que afianzan la presencia de la variable. En cuanto a la desviación típica se tiene un 1,759 valor que nos indica poca dispersión, representando un 88,9% de frecuencia de respuestas concordantes con la presencia del dimensión en el rango alto (Ver Anexo B Establece sus objetivos y misión).

Las puntuaciones muestran que en cuanto a la frecuencia de sus respuestas, la población mostró inclinaciones por comprender los propósitos y objetivos del equipo, así como también la importancia de la participación en la definición y asignación de las metas, permitiendo que sus miembros estén motivados para cumplir y optimizar los procesos en la organización (Chang,1999).

Opera de manera creativa

De acuerdo a la percepción que tienen los miembros del equipo en cuanto a la dimensión: Opera de manera creativa, muestra una media de 4,229; señalando el recorrido de los puntajes con máximo 5 y mínimo 3 puntos, con una desviación típica igual a 0,770. Estos datos nos permiten afirmar que los participantes en muchas ocasiones se ven motivados a experimentar nuevas tareas, proponer proyectos innovadores, flexibilidad y toma de decisiones que impliquen altos riesgos. Estos datos los respalda una frecuencia de 41,7% representando un rango alto. (Ver Anexo B Opera de manera creativa).

Se concentra en resultados

En relación a la concentración que tiene el equipo en alcanzar los resultados, se presenta una media de 12,343, tomando en cuenta puntuaciones máximas de 15 y mínimas de 8; lo que evidencia que para el logro de los resultados en las métricas como tiempo, presupuesto y calidad están siendo logradas, es decir, que cumplen con las expectativas de la meta y presentan niveles altos de productividad. Estos resultados están basados en percepciones de los miembros del equipo sobre su desempeño y desarrollo de capacidades, para ejecutar de manera eficiente los objetivos. Así mismo, los equipos se ubican en un rango alto con 69,4% en relación a la frecuencia de respuesta (Ver Anexo B Se concentra en resultados).

Tiene clara funciones y responsabilidades

La cuarta dimensión se refiere a la manifestación de claridad en las funciones y responsabilidades en el equipo, en relación a esto se presenta una media de 11,257, con una dispersión de 1,837 y con puntuaciones entre mínimas de 7 y máximas de 15. Asegurando

que el 61,1% de las frecuencias de respuestas de los individuos, se encuentran en un rango medio alto (Ver Anexo B Tiene clara funciones y responsabilidades), lo que demuestra el alto conocimiento que presentan los miembros del equipo sobre sus funciones y responsabilidades, por lo tanto, resulta un punto positivo para su desempeño y ajuste a situaciones coyunturales y fomentar la máxima utilización de los recursos con que cuenta el quipo.

Está bien organizado

En relación con la dimensión: está bien organizado, se observa en los datos una media de 4,657, siendo el máximo valor 5 y el mínimo 3; con una desviación típica de 0,591. Dando como resultado que en dicha dimensión se caracterice por una baja dispersión. Por otro lado, se puede señalar que existe una alta orientación a establecer protocolos, procesos y políticas para que se realicen de manera adecuada las actividades que demanda la organización, permitiendo así, que el equipo establezca una forma estándar de atender los requerimientos y cumplir metas, esto apoyado en frecuencia de respuestas en rangos altos de 69,4% afianzando positivamente el dimensión siguiendo con las definiciones realizadas por Chang (1999) (Ver Anexo B Está bien organizado).

Se afirma en las capacidades individuales de sus miembros

La sexta dimensión hace referencia hacia cómo el equipo se afirma en las capacidades individuales de sus miembros. Los datos evidencian una media de 12,686. Siendo esta la dimensión de mayor puntuación en la muestra, con un índice de desviación típica mayor en comparación a las presentes en las otras dimensiones de 2,398, por lo tanto, se señala como recorrido de punto máximo 15 y mínimo 7; resultando así una frecuencia de respuestas de rango alta en afirmación hacia la dimensión de 72,2% (Ver Anexo B Se afirma en las capacidades individuales de sus miembros). La tendencia indica características de un equipo que toma en cuenta capacidades, habilidades y talentos de sus miembros, identificando áreas de oportunidad y potenciando a sus miembros para maximizar eficiencia en las metas organizacionales.

Apoya al líder y sus integrantes entre sí

Respecto a la dimensión: Apoya al líder y sus integrantes entre sí, se obtuvo una media de 8,400, representando el recorrido entre un punto máximo de 10 y uno mínimo de 5, por lo tanto, la desviación típica es de 1,288 y la frecuencia de respuesta permite señalar que el 72,2% (Ver Anexo B Apoya al líder y sus integrantes entre sí) de los encuestados se encuentran en un rango alto; asegurando la distribución del liderazgo entre los miembros del equipo, apoyando las estructuras de supervisión y reconociendo los esfuerzos individuales, rasgos que estimulan, motivan y propician conductas que permiten detectar la sinergia positiva presente en el equipo (Chang,1999).

Desarrolla del clima de equipo

La octava dimensión establece el desarrollo del clima de equipo, dando como resultado los índices de media con 9,200, manteniendo los puntos máximos en 10 y los mínimos en 7; en cuanto a la desviación típica, se observa baja con 0,933. Sin embargo, muestra que dicha dimensión se encuentra consolidado, señalando como positiva una alta cohesión entre sus miembros, reflejando altos rasgos de colectivismo y presencia de gustos y/o preferencias de trabajar en equipo, ya que es considerado como positivo, motivador y resulta gratificante para sus miembros (Chang, 1999). Ahora bien, el 91,7% de la muestra se encuentra en un rango alto, es decir, están de acuerdo con la presencia de esta dimensión en el equipo (Ver Anexo B Desarrolla del clima de equipo).

Resuelve los desacuerdos

En el equipo la dimensión que hace referencia a: resuelve los desacuerdos, presenta una media de 12,943, ahora bien, la dispersión es de 1,714; por lo tanto su punto máximo es de 15 y el mínimo es de 10. Sin embargo, los datos permiten señalar presencia de una alta aceptación a discutir abiertamente, los conflictos que se presenten y puedan ser resueltos mediante discusiones, consenso y acuerdos beneficiosos para el equipo. Esta afirmación, es apoyada por el índice de frecuencia de respuesta en un rango alto del 80,6% de los encuestados los cuales manifestaron su acuerdo (Ver Anexo B Resuelve los desacuerdos).

Se comunica de manera abierta

La dimensión denominada: se comunica de manera abierta, esta representado por puntuaciones media de 9,314, mostrando una desviación típica de 0,867 de los índices más bajos; siendo esta comparada con otras dimensiones, en donde, al igual que las anteriores el punto máximo es 10 y el mínimo es 7, esto permite evidenciar que los miembros del equipo consideran de mucha importancia las sugerencias, diálogos e intercambios de opiniones que debe existir en el equipo y que estas formen parte de conductas aprendidas y puestas en práctica en la cotidianidad, resultando el 94,4% la representación de la frecuencia que manifiesta estar de acuerdo con las características del dimensión (Ver Anexo B Se comunica de manera abierta).

Toma decisiones objetivas

Toma decisiones objetivas, resulta ser la segunda dimensión con mayor índice de media siendo esta igual a 12,457. El cual posee una desviación típica de 1,853, relacionándolo con puntos máximos de 15 y mínimos de 9 representando los datos. Sin embargo, existe una alta inclinación hacia los comportamientos de apoyo y convivencia en la toma de decisiones y resolución de conflictos usando mecanismos acertados; impulsando la eficiencia y eficacia de los resultados dados por el equipo. La frecuencia de respuesta se encuentra en un rango alto con 63,9% representando una inclinación alta ante dicho dimensión (Ver Anexo B Toma decisiones objetivas).

Evalúa su propia eficiencia

Por último, la doceava dimensión presenta el índice más bajo de la media con un 3,94, sin embargo, los datos señalan que el equipo se encuentra en continuo seguimiento de los resultados, desempeño y mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo, permitiendo ubicar fallas y maximizando el rendimiento, logrando así completar el ciclo de características de equipo que opera de forma efectiva. Cabe destacar que para esta dimensión el comportamiento de los datos fue con frecuencias de respuestas ubicadas en el rango alto – medio con 66,7% (Ver Anexo B Evalúa su propia eficiencia).

3 Análisis Correlacional

A continuación se muestran los valores obtenidos para la correlación de la variable diversidad cultural y funcionamiento de equipos de trabajo:

Tabla 10. Análisis correlacional

Correlaciones			
		DIVERSID	EQUIPOS
Correlación de Pearson	DIVERSID	1,000	-,038
	EQUIPOS	-,038	1,000
Sig. (bilateral)	DIVERSID	,	,829
	EQUIPOS	,829	,
N	DIVERSID	35	35
	EQUIPOS	35	35

Como se puede observar en la tabla el Coeficiente de Correlación Producto Momento de Pearson de las variables estudiadas es de $-0,038$, reflejando una relación estadísticamente insignificante. Esto significa que la correlación entre las variables es prácticamente nula o inexistente, es decir, las variables no siguen un patrón sistemático entre sí. Por lo tanto, puede afirmarse que la diversidad cultural, en esta muestra de investigación, no afecta el funcionamiento de los equipos de trabajo en empresas multinacionales, aceptándose la hipótesis nula, de que no existe relación entre las variables, tal y como fueron medidas por los instrumentos utilizados.

Los resultados obtenidos indica que a pesar que dentro de los equipos estudiados existía una variabilidad de nacionalidades, factor que los investigadores asumen afecta en las percepciones y forma de ver el mundo de sus miembros, al trabajar en equipo aspectos como las inclinaciones o posturas ante la presencia de Distancia de Poder, Individualismo vs. Colectivismo, Masculinidad vs. Feminidad, Aversión a la Incertidumbre y Orientaciones a Largo o Corto Plazo no afectan en la dinámica de trabajo ni a las relaciones que se puedan desenvolver dentro de las mismas.

Como investigadores de las ciencias sociales se asumió que podría existir una relación importante entre las variables estudiadas al revisar literatura sobre el estudio de la diversidad cultural como es el caso de Trompenaars quien afirma que cada cultura difiere en la forma en que aborda problemas claves como: los originados en la relación con otras

personas, los ocurridos con el paso del tiempo y los atribuibles al control de la diversidad cultural en la sociedad. De igual forma, se analizó el estudio realizado por Hofstede (2001) el cual fue la base de la presente investigación, ya que su teoría se fundamenta sobre el estudio de la diversidad cultural dentro de las organizaciones específicamente en todas las sedes de IBM a nivel mundial donde encontró diferencias significativas entre las posturas o percepciones de los individuos ante determinados factores, los cuales también fueron aplicados por Vázquez (2005) en diversas empresas venezolanas categorizándolas por el sector o industria a la que pertenecían, la nacionalidad, el sexo y la posición jerárquica o cargo de los empleados, encontrando de esta forma diferencias significativas en las percepciones de cada estrato.

Adicionalmente, a través de la observación participante en una empresa multinacional de consumo masivo los investigadores pudieron evidenciar incomodidad del personal venezolano al ejecutar labores asignadas por el personal expatriado, originando cierto desorden e incomodidad en la dinámica de trabajo; evento que ocasiona la inquietud de buscar información e investigar sobre el papel de la diversidad cultural dentro de las organizaciones tomando como foco el funcionamiento de los equipos de trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general identificar cómo afecta la diversidad cultural al funcionamiento de equipos de trabajo en empresas multinacionales del Área Metropolitana de Caracas 2010. La muestra estuvo conformada por treinta y cinco personas, que pertenecen a tres empresas multinacionales diferentes. La empresa A perteneciente al sector de la construcción, la empresa B cadena hotelera de gran trayectoria a nivel mundial y la empresa C del área de consumo masivo con más de treinta años de trayectoria en el país.

En este sentido se concluye que los puntajes obtenidos en las variables diversidad cultural y equipos de trabajo no poseen una relación estadísticamente significativa, por lo que, como se presenta en este estudio, el grado en que la cultura condiciona las formas de percibir y actuar en la vida social no afecta la forma en que se estructuran y funcionan los equipos de trabajo, lo cual aprueba la hipótesis nula de la investigación. No obstante, si bien esta relación no pudo comprobarse, al tener en cuenta la pertenencia al tipo de empresa, pudo identificarse que la diversidad cultural es diferente de acuerdo a la organización, así como los equipos de trabajo.

Particularmente, se evidencia que en la empresa B existe una mayor presencia de la variable diversidad cultural a diferencia de las otras dos empresas, denotando puntuaciones altas en todas sus dimensiones a excepción de distancia de poder, donde tuvo una puntuación medio alta. Teniendo como principales características: confianza, compañerismo, respeto por las normativas internas y valoración a la tradición donde se evitan situaciones poco estructuradas o fuera de la norma. Esto se puede deber al sector de la industria en la que pertenece, ya que al ser una cadena hotelera toda su dinámica y cultura organizacional se fundamenta sobre la estandarización de procesos para la eficiente en relación con el servicios al cliente, lo cual implica que todos los empleados se rijan por un mismo código de conducta orientado al seguimiento y cumplimiento de políticas. Por otra parte, este tipo de industria en función de los horarios de trabajo que manejan podría influir en la cohesión y tendencia a establecer relaciones informales entre empleados, lo que se refleja a su vez en una puntuación superior en la dimensión Individualismo vs. Colectivismo.

La empresa A perteneciente al sector de la construcción obtuvo la segunda puntuación más alta en la variable diversidad cultural y se caracterizó por la presencia de puntuaciones altas en las dimensiones: Masculinidad vs. Feminidad, Orientación al corto plazo vs. Orientación al largo plazo y Aversión a la incertidumbre, lo cual la caracteriza como una organización donde se valora la sana competencia entre compañeros de trabajo, las relaciones interpersonales, el respeto por la tradición y normas. Adicionalmente, a través de la observación participante en el campo y la recolección de datos cualitativos, se evidenció una gran preocupación por la responsabilidad social y el respeto de las diferencias culturales, siendo uno de sus principales objetivos: Fortalecer y desarrollar las comunidades en las que actúa, respetando la diversidad de sus culturas.

La empresa C siendo una empresa de amplia trayectoria en el país en el sector de consumo masivo fue la que demostró menor presencia de la variable, obteniendo puntuaciones altas en las dimensiones: aversión a la incertidumbre y Orientación al largo plazo vs. Orientación al corto plazo. Esto indica que en la empresa se valora el respeto por la tradición y el cumplimiento de normas, así como también, que tienden a sentir un alto grado de incomodidad ante conflictos, situaciones nuevas o poco estructuradas, lo cual podría indicar la aplicación de normas y políticas rígidas.

A través de la aplicación de una *t* de Student se pudo evidenciar diferencias estadísticamente significativas entre la empresa A y la B con un grado de significación bilateral de 0,032 y 0,041 respectivamente (Ver Anexo B tabla prueba de muestras independientes), que al ser inferiores a 0,05 indican que los empleados de la empresa B perciben con puntuaciones más altas la variable diversidad cultural. Dichas diferencias se traducen en formas divergentes de percibir el poder, el individualismo, la masculinidad, la incertidumbre y sus orientaciones ya sean a corto o largo plazo, las cuales se pueden deber al tipo de industria al que pertenecen o a su cultura organizacional.

Para la variable equipos de trabajo la mayoría de la muestra obtuvo puntuaciones altas, reflejando un funcionamiento óptimo en los mismos. Sin embargo, se pueden distinguir ciertas diferencias por empresa en cuanto a la proporción en que presenta cada dimensión.

En relación a los puntajes obtenidos en la variable equipos de trabajo la empresa A y B arrojaron las puntuaciones altas con una significación bilateral de 0.633 y 0,639 (Ver Anexo B tabla prueba de muestras independientes) respectivamente denotando que no existen diferencias significativas entre ambas empresas, evidenciando 9 de las 12 características que componen el funcionamiento de equipos de trabajo.

En la empresa A los resultados obtenidos permiten describir un funcionamiento de los equipos donde se apoya al líder y sus miembros entre sí, se afirman en las capacidades individuales pues conocen sus fortalezas y debilidades, desarrollan un clima de equipo en el cual existe un sentimiento de que trabajando en conjunto son más productivos; es capaz de establecer sus propios objetivos, resolviendo desacuerdos a través de una comunicación efectiva entre la partes pues se comunican de forma abierta, se concentran en resultados y se encuentra bien organizado de tal forma que poseen normas y políticas propias.

Por su parte, la empresa B denota un funcionamiento en los equipos de trabajo similar, con la diferencia de que esta se preocupa por operar de forma creativa denotando cierta flexibilidad en la ejecución de procesos, presentando poca aversión al tomar riesgos calculados para mejorar su eficiencia. Resulta importante señalar que mientras la empresa A valora el abordar sus funciones con creatividad la empresa B desarrolla un clima de equipo actor ausente en ésta empresa.

En cuanto a la empresa C tampoco arrojó diferencias estadísticamente significativas en comparación con las empresas A y B, caracterizando un equipo de trabajo donde se desarrolla un buen clima, se resuelven desacuerdos de forma adecuada, establece su misión y objetivos, se apoyan en las fortalezas individuales de sus miembros, se encuentran bien organizado y se comunica de forma abierta; siendo su único factor diferenciador con respecto a las otras empresas la capacidad que posee de autoevaluar su eficacia.

Por otra parte, en la evaluación de las variables a estudiar, vale la pena destacar aspectos que los investigadores percibieron como limitativos para el desarrollo del estudio, siendo estos importantes y relevantes de razonar para investigaciones futuras. A continuación se señalan aspectos relacionados con la recolección de los datos y contexto que afecte a las empresas involucradas en el estudio:

- La ausencia de personal expatriado en empresas multinacionales por la situación actual del país (marco legal, situación económica, político).
- Cierre o la reducción de empresas transnacionales en el país a causa de nacionalizaciones o conflictos sindicales (obrero – patrono)
- Contar con un tamaño de muestra más representativa que no sólo tome en cuenta la cultura latinoamericana o hispanoamericana, permitiendo profundizar la influencia de las variables.
- Implementar métodos de recolección de datos como focus group y entrevista, con la finalidad de complementar la información obtenida por el cuestionario.

Por último, resulta importante señalar que los datos obtenidos en esta investigación se dieron bajo unas condiciones determinadas, según las cuales las organizaciones participantes y futuros investigadores pueden considerar los resultados a la hora de implantar estrategias relacionadas con Recursos Humanos y a partir del cual se realizan una serie de recomendaciones:

- La presente investigación se limita a empresas multinacionales, sin embargo, pueden ser consideradas otro tipo de organizaciones como ONG's y embajadas donde hay mayor presencia de diversidad cultural.
- Considerar los resultados de la investigación para establecer mejoras en políticas, canales de comunicación y estrategias relacionadas con la gestión de Recursos Humanos, tomando en consideración barreras que representa el idioma.
- Las empresas deben crear una cultura organizacional, en las que se tome en consideración la presencia de diversidad cultural y formas de trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arciniega, L; Woehr, D & Poling, T (2008). *El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño de la tarea*. Revista latinoamericana de psicología, Vol. 40, N°. 3, pags. 523-538.
- Banco Central de Venezuela (2009) Balanza de Pagos y Otros Indicadores del Sector Externo: inversión directa. Recuperado el día 16 de marzo de 2010 de <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>
- Brett, J. y Behfar, K. (2006). *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, pags. 86-95
- Bounds, J. M. y Woods, J, A (1998). *Supervisión*. International Thompson editors. Mexico.
- Brito, M. y Goicoechea, N. (1998). *Estudio de las variables predictoras de la efectividad de los equipos de trabajo*. Tesis de pregrado publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés Bello.
- Caceres, J (2007). *Conceptos básicos de estadística para ciencias sociales*. Jacaryan S.A. Madrid
- Carretero, A (1997). *El trabajo en equipo en las organizaciones*. Revista de trabajo y acción social, N°. 11 , pags. 35-49.
- Cervantes, J. y Díaz, C. (2007). *Equipos de trabajo multiculturales en empresas internacionales ¿Ventaja o desventaja para la productividad?*. Boletín Escuela de Ciencias Economicas y Empresariales.
- Chang, R. (1999). *La construcción de un equipo dinámico*. Guía práctica para maximizar su desempeño. Granica – TEC Consultores.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. International Thompson editors. Mexico
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill.Mexico.
- Corbelta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw Hill. España
- Cova, J. y Fuenmayor, C. (2005). *Relación de los rasgos culturales y multiculturales en los procesos de RRHH de tres multinacionales petroleras*. Tesis de pregrado publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés Bello.
- Cox, Taylor JR (2001) *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass A Wyley Company.

- DuBrin Andrew J. (2004) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. International Thompson editors. Mexico
- Espinosa, E. (2000). Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional. *Administración y Organizaciones*. Volumen No. 5; Año 3, páginas 163-175.
- Gomez, A. y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Publicación del Centro Nacional de Rehabilitación "Julio Díaz"*. Ciudad de La Habana.
- Gomez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas. Argentina.
- Granel, E., Garaway, D y Otros (1997). *Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela*. IESA. Venezuela.
- Giddens, A. (1995). *Sociología*. Alianza Editorial. Madrid.
- Hartzler, M y Jane, E. (1999). *Teoría y aplicación de trabajo en equipo. Como preparar equipos de trabajo eficaces*. Oxford University Press. Mexico.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- Hellriegel, D., Slocum, J y Otros (1999). *Comportamiento Organizacional*. International Thompson editors. Mexico.
- Hernandez, S. Y Otros (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw- Hill. Mexico.
- Hofstede, G. (2001): *Cultures Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications. London.
- Kreitner R y Kinicki A (1996). *Comportamiento de las Organizaciones*. McGraw – Hill. Madrid.
- Martín, F; Romero, P & Sánchez, G (2005). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo: El efecto moderador de la dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 11, Nº 3, 2005, pp. 00-99.
- Medina, M (2003). *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional*. Tesis doctoral publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Learning Editores. 6ta edición. México
- Myers, D. (2000). *Psicología social*. Sexta edición McGraw – Hill. Venezuela.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Segunda edición Limusa. Mexico.

- Neil, J. (1998). *Métodos de investigación*. Pearson Educación. 3ra edición.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- Pagano, R (2006). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. Distrito Federal, México: Editorial Thomson
- Peréz, M. (2004). El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural. *Revista Venezolana de Gerencia*. Volumen 13, páginas 43.
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial. 4ta edición.
- Steizel, S. (2005). El trabajo en equipos multiculturales: particularidades y mecanismos organizacionales para facilitarlos. *Trabajo presentado por el Séptimo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Argentina.
- Sanchez, C (2006). *Gerencia de Recursos Humanos en Proyectos*, UCAB, Venezuela.
- Sanchez, P (2006). *Fundamento de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. McGraw-Hill. Madrid.
- Sherman, A., Bohlander, G y Otros. (1999). *Administración de recursos humanos*. International Thomson. Editores, 11 ed. México.
- Susaeta, L & Navas, J (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva: una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de estudios empresariales*, N° 15, pags. 153-176.
- Vásquez, M. (2006). Competencias para el desempeño de roles en equipos de trabajo transfuncionales. Tesis de pregrado publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés Bello.
- Vázquez A. y De Anca C (2005). *La Gestión de la diversidad en la organización global*. Prentice Hall. Madrid.
- Viloria E. (1992). *La Gestión Multinacional*. Epsilon Libros. Caracas.

ANEXOS

ANEXOS A

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito proporcionar información que nos permita conocer un poco más, sobre la diversidad cultural y los equipos de trabajo inmersos en organizaciones multinacionales. El cuestionario servirá como insumo para la realización de un trabajo de grado, siendo éste un requisito fundamental para la obtención del título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello.

El cuestionario está compuesto por una serie de ítems o supuestos en la cual se le presentarán diversas opciones de respuestas, así como también, preguntas abiertas en las que podrá desarrollar las respuestas con sus propias palabras. No existen respuestas correctas o incorrectas sólo se intenta conocer la percepción que usted tiene ante determinadas situaciones.

Instrucciones:

Ante cada pregunta deberá escoger una (1) de las cinco (5) opciones de respuesta y rellenar el rectángulo que considere la opción de respuesta que mejor se ajuste a su opinión. Ejemplo:

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
☒	☐	☐	☐	☐

La información recabada será manejada de forma anónima y confidencial. Por favor, responda con la mayor sinceridad pues de esto dependerá la validez del estudio.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

Sexo: ☐ Masculino

Nacionalidad:

☐ Femenino

Edad: _____ **Cargo:**

		Muy De acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1.	Cuando un empleado lleva una queja a su supervisor, creo que debería ser reprendido	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Al discutir sobre un tema siempre hay una persona que pierde y otra que gana	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Lo más gratificante de mi trabajo son las relaciones que he establecido con mis compañeros	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Prefiero trabajar con supervisores que me permitan participar en la toma de decisiones inherente a mis funciones	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Considero que la mayoría de las organizaciones deberían ocuparse por el bienestar de sus empleados	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Considero que las reglas, normas y procedimientos de la organización no deberían incumplirse, incluso cuando el empleado piense que es lo mejor	☐	☐	☐	☐	☐
7.	La mejor forma de resolver un problema es cuando se toma una decisión en consenso	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Para lograr relaciones de trabajo eficaces con frecuencia es necesario saltarse las jerarquías	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Prefiero trabajar en una organización que esté al frente de la tecnología moderna	☐	☐	☐	☐	☐
10.	La razón para tener una estructura jerarquizada es que cada uno conozca quien tiene autoridad sobre quien	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Considero que la mayor cualidad que tiene una persona es su lealtad y dedicación con la organización	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Lo mejor que puede ofrecer una organización a sus empleados es la oportunidad de ascender a cargos de mayor nivel	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Considero que todas las organizaciones estarían mejor si pudieran erradicar los conflictos para siempre	☐	☐	☐	☐	☐

14.	Me gusta que mi trabajo sea reconocido y remunerado de forma individual	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Considero que los conflictos permiten generar cambios que al final resultan beneficiosos para la organización	☐	☐	☐	☐	☐
16.	El tiempo es uno de los factores más importantes al realizar mis funciones	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Considero que la competencia entre empleados usualmente afecta de forma negativa a las relaciones de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Considero que las decisiones tomadas individualmente son de mayor calidad	☐	☐	☐	☐	☐
		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
19.	Conozco y comparto con el resto del equipo propósitos y objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
20.	En el equipo tendemos a evaluarnos de forma constante con la finalidad de mejorar nuestros resultados	☐	☐	☐	☐	☐
21.	Me siento con libertad de proponer ideas innovadoras, al tomar decisiones y enfrentar problemas dentro del equipo	☐	☐	☐	☐	☐
22.	Para cumplir con el logro de mis objetivos procuro que estos se ajusten al presupuesto estipulado por el equipo	☐	☐	☐	☐	☐
23.	Normalmente se que espera el equipo de mí.	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Conozco las reglas y políticas establecidas por mi equipo de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
25.	Mi supervisor se preocupa por evaluar de forma constante nuestro rendimiento	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Tengo la posibilidad de ejercer liderazgo dentro del equipo	☐	☐	☐	☐	☐
27.	Siento que soy más productivo trabajando en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
28.	Dialogo con mis compañeros de equipo cuando estoy en desacuerdo con alguna situación	☐	☐	☐	☐	☐
29.	Me gusta conocer la opinión de mis compañeros sobre el trabajo que realizo	☐	☐	☐	☐	☐
30.	Al tomar decisiones mi equipo sigue un determinado orden	☐	☐	☐	☐	☐

31.	Cumpro a tiempo los objetivos propuestos por el equipo	☐	☐	☐	☐	☐
32.	Conozco en detalle mis funciones y responsabilidades dentro del equipo	☐	☐	☐	☐	☐
33.	Mi supervisor conoce mis fortalezas y debilidades como miembro del equipo	☐	☐	☐	☐	☐
34.	Me satisface trabajar en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
35.	Tomo en cuenta las sugerencias de mis compañeros para mejorar el trabajo que realizo	☐	☐	☐	☐	☐
36.	Comprendo el impacto que representa el logro de mis objetivos en la organización	☐	☐	☐	☐	☐
37.	Siento que los resultados que obtenemos como equipo son de excelente calidad	☐	☐	☐	☐	☐
38.	Mi supervisor reconoce los esfuerzos individuales de los miembros del equipo	☐	☐	☐	☐	☐
39.	Siento apoyo por parte de mi supervisor.	☐	☐	☐	☐	☐
40.	Confío en las recomendaciones o sugerencias propuestas por mis compañeros	☐	☐	☐	☐	☐
41.	Como equipo recurrimos al consenso al momento de tomar decisiones	☐	☐	☐	☐	☐
42.	Desconozco las funciones y responsabilidades de mis compañeros de equipo	☐	☐	☐	☐	☐
43.	Estoy de acuerdo con las decisiones tomadas por el equipo	☐	☐	☐	☐	☐
44.	Como miembro del equipo suelo expresar mis opiniones al percibir algún tipo de conflicto	☐	☐	☐	☐	☐

Las siguientes preguntas deben ser respondidas con 5 palabras que considere claves

45. ¿Qué cualidades debería tener un supervisor?

46. ¿Cómo cree que deberían darse las relaciones entre compañeros de trabajo?

47. Ante una situación inesperada ¿Cuáles serían sus primeras reacciones?

48. ¿Cómo considera usted que debería ser la mejor forma de reconocer su trabajo dentro de la organización?

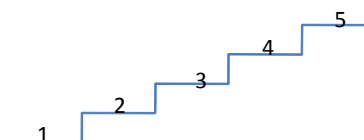
49. ¿Cómo se siente usted al trabajar con personas de diferentes nacionalidades?

50. ¿Cuales fueron las conductas diferenciadoras que usted observó en su (s) compañero (s) de trabajo que son de otra nacionalidad?

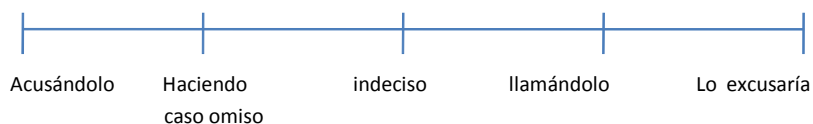
51. De los siguientes valores ¿Cuáles orientan su vida? Marque con una equis (X)

Esfuerzo ____	Estabilidad Laboral ____
Perseverancia ____	Mantener excelentes relaciones interpersonales con las personas que me rodean ____
Gratitud ____	Respeto por la tradición ____
Lealtad ____	Responsabilidades sociales ____
Tenacidad ____	Cumplimiento de normas ____
Otros: ¿Cuáles? _____	

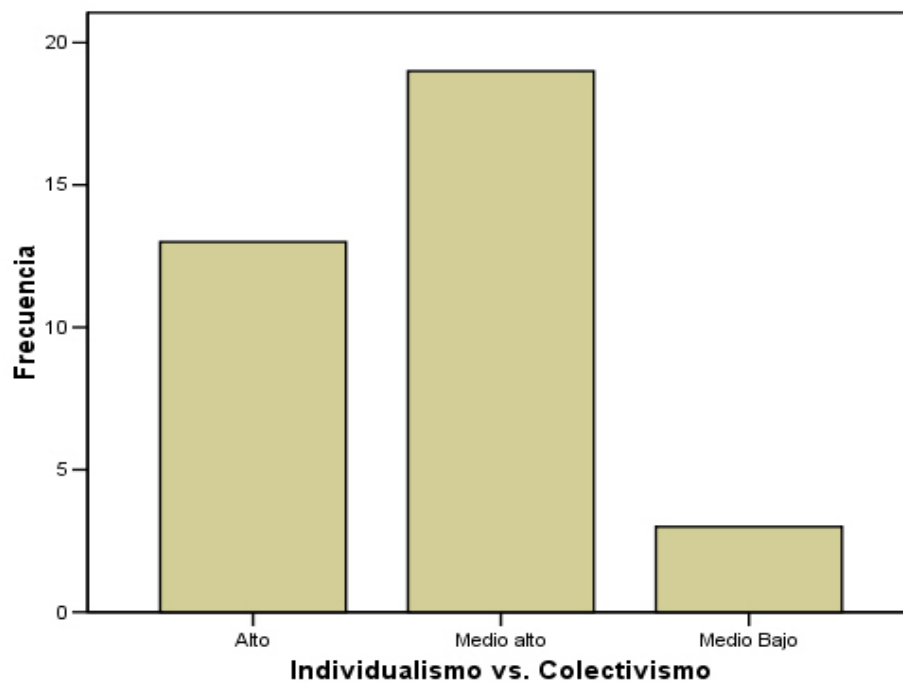
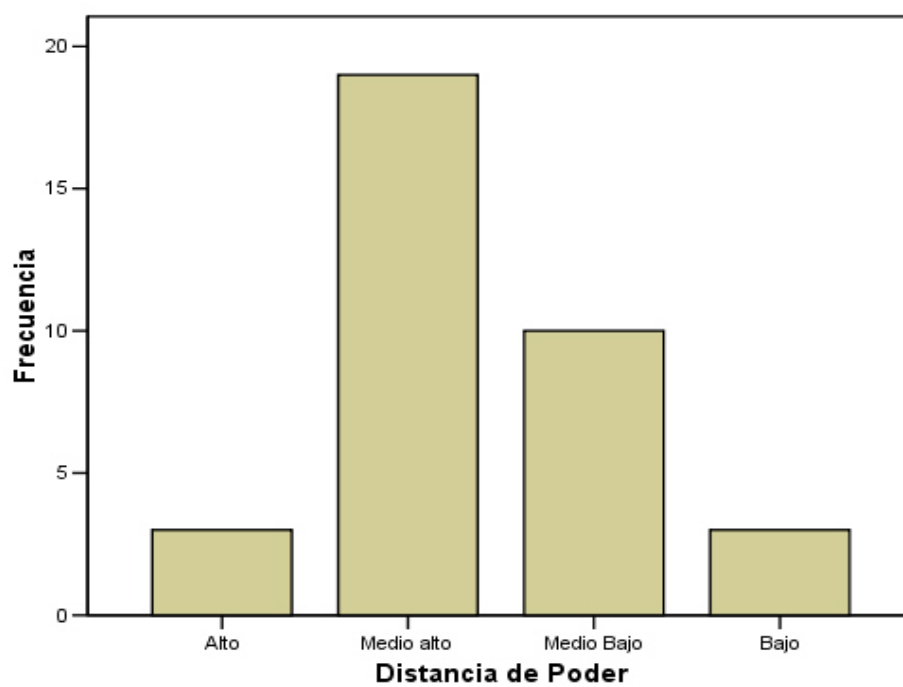
52. Indique con una equis (X) el nivel jerárquico que usted considera que tiene dentro de la organización



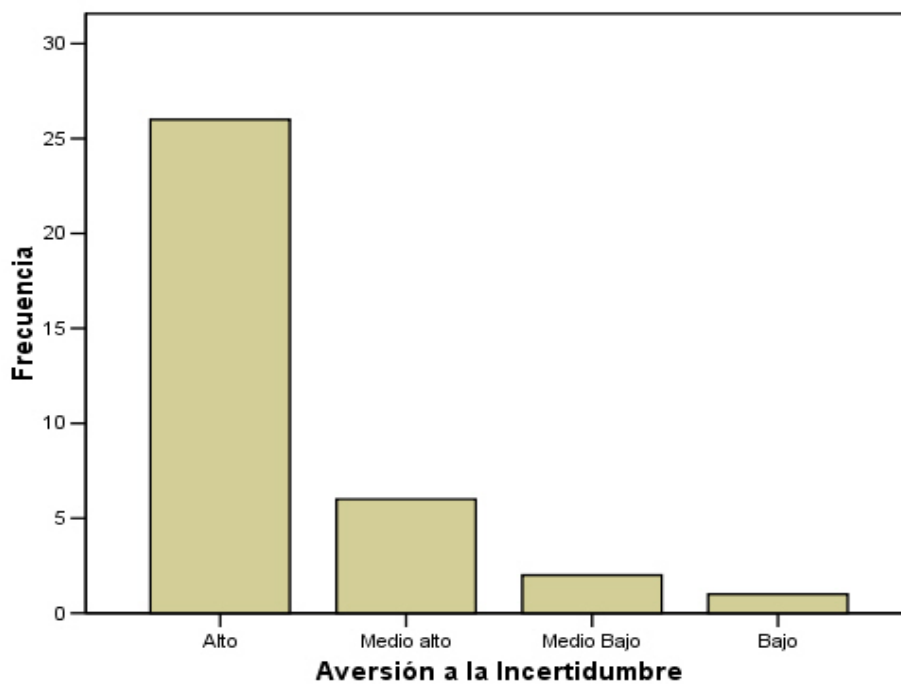
53. Mi compañero de trabajo no asistió a la oficina y su jefe acaba de preguntarme por él, yo actuaría:



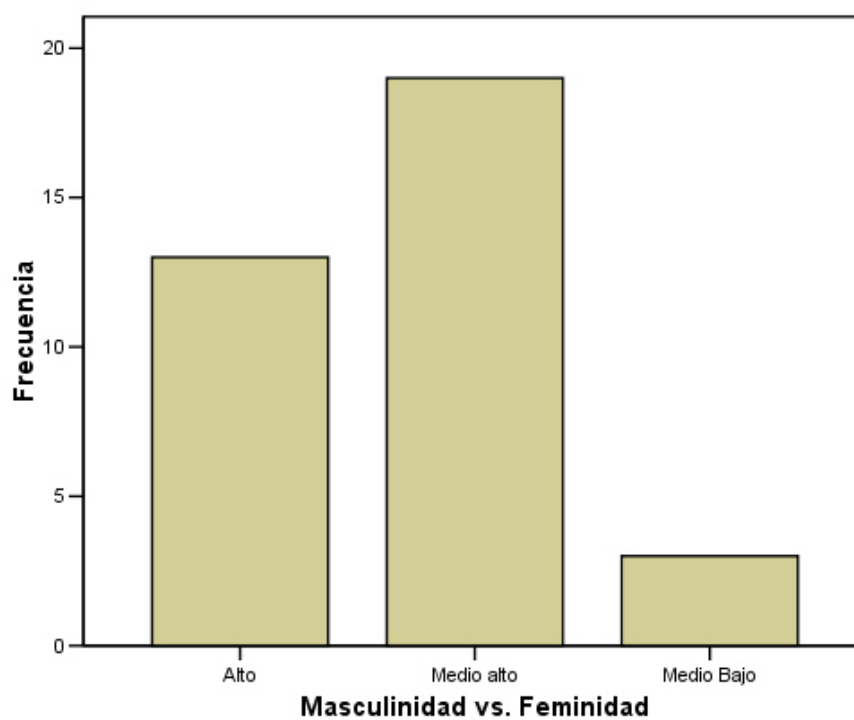
ANEXOS B

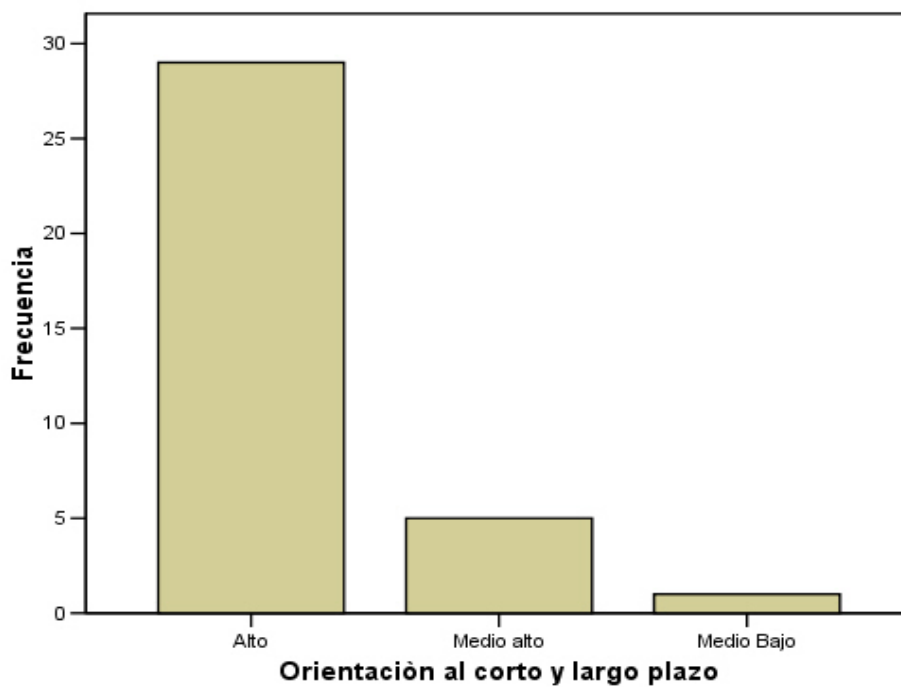
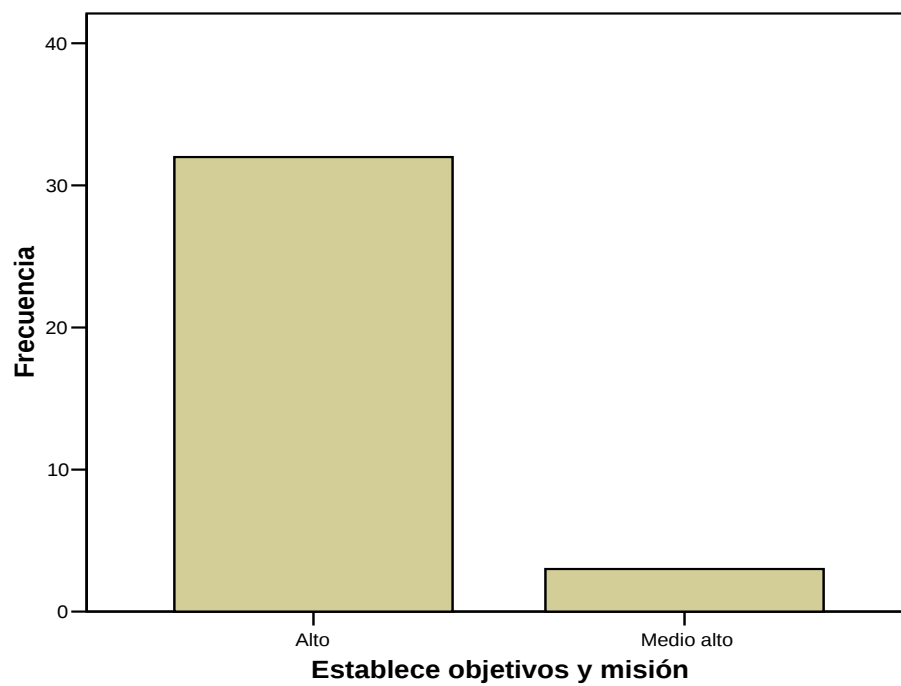
Individualismo vs. Colectivismo**Distancia de Poder**

Aversión a la Incertidumbre

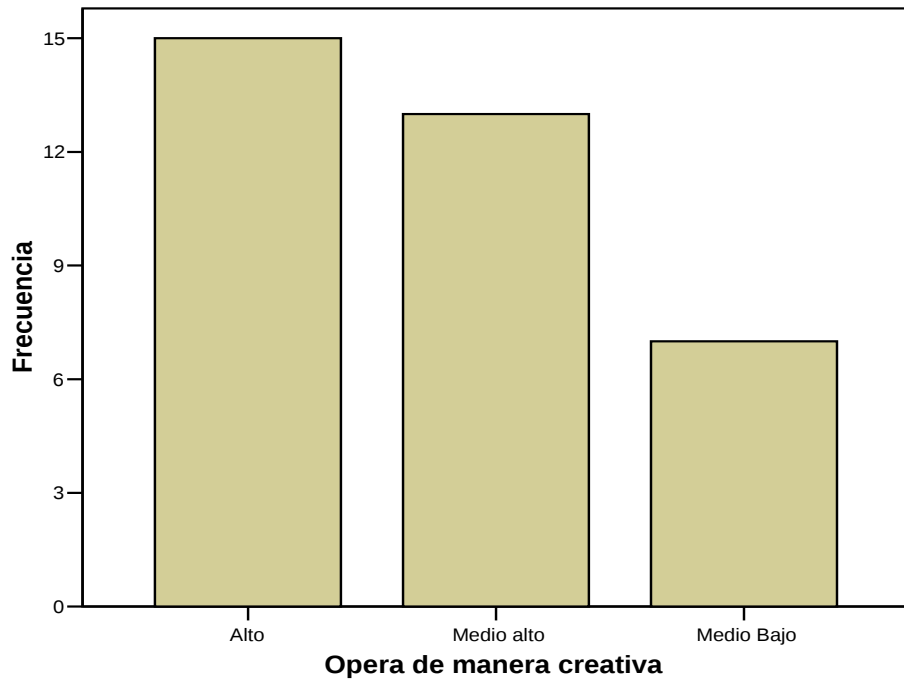


Masculinidad vs. Feminidad

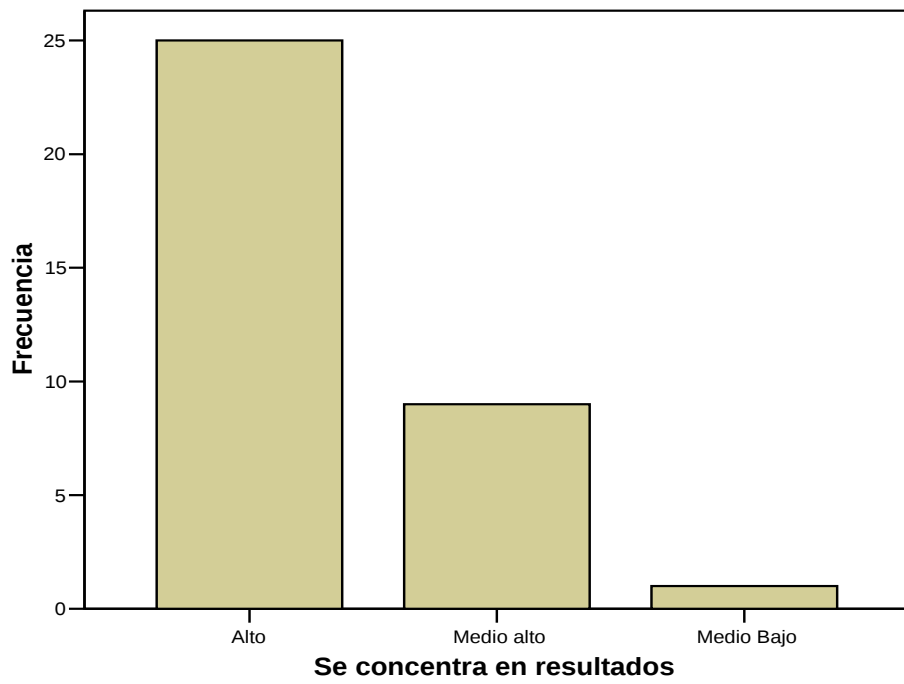


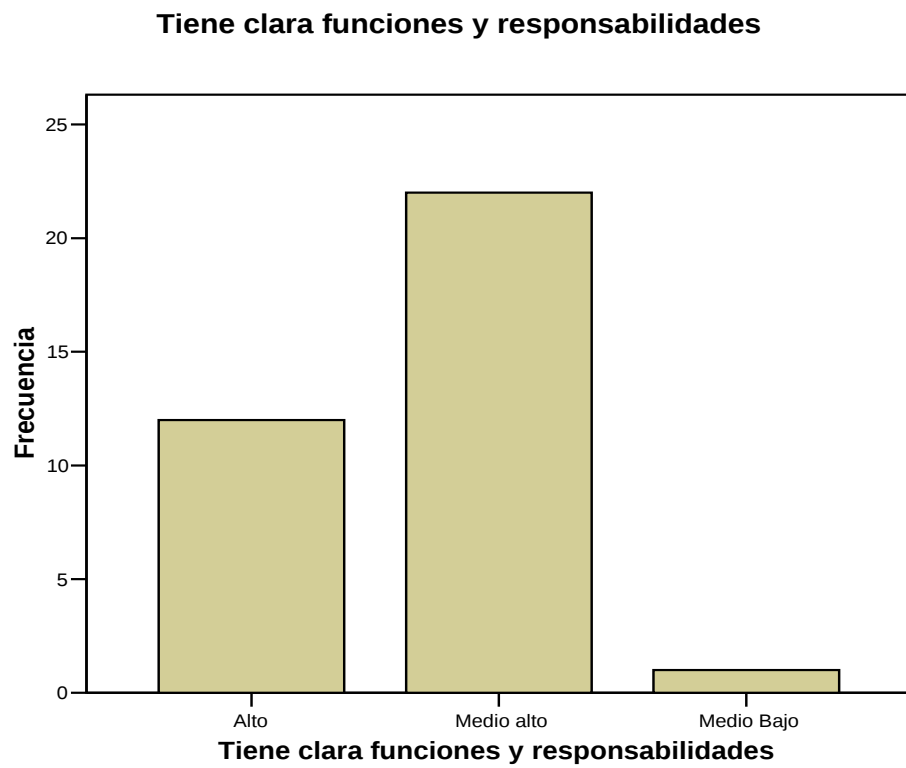
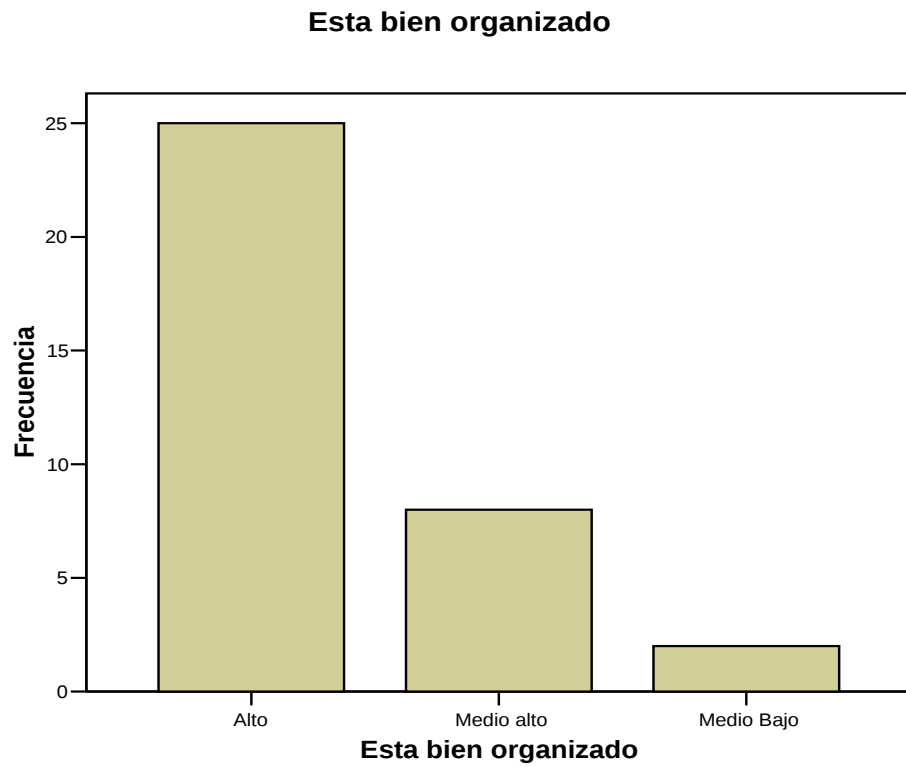
Orientación al corto y largo plazo**Establece objetivos y misión**

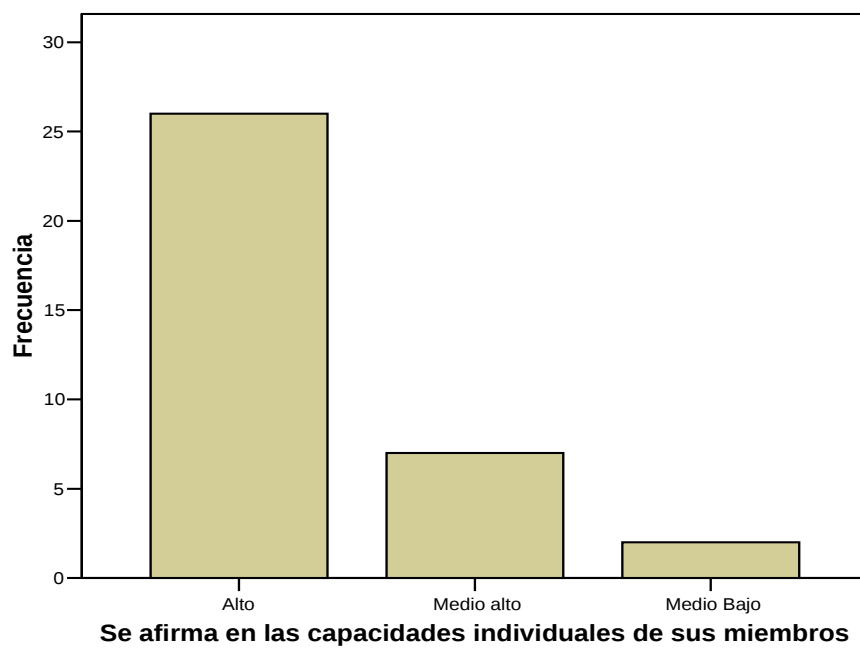
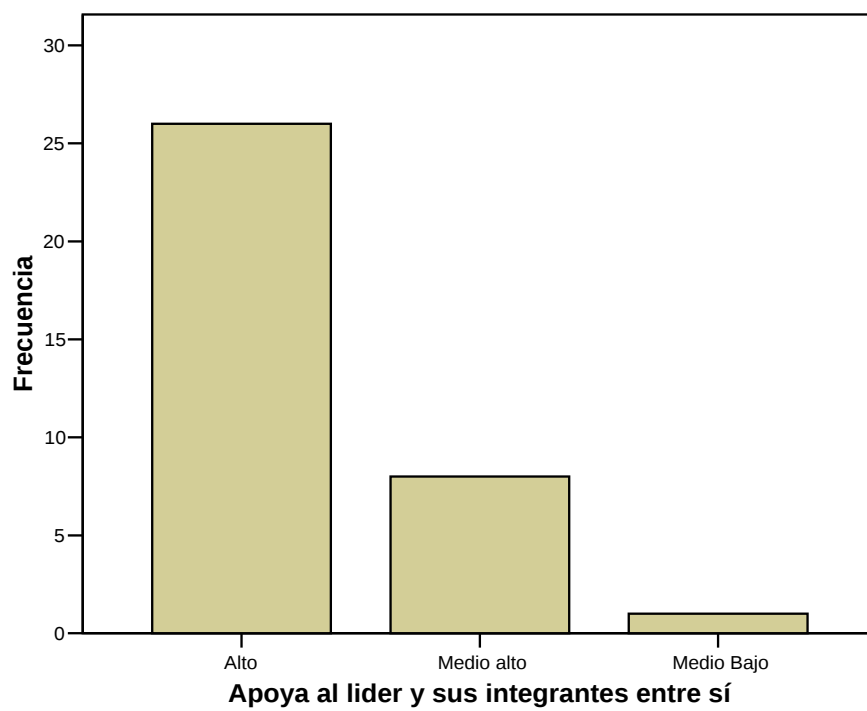
Opera de manera creativa

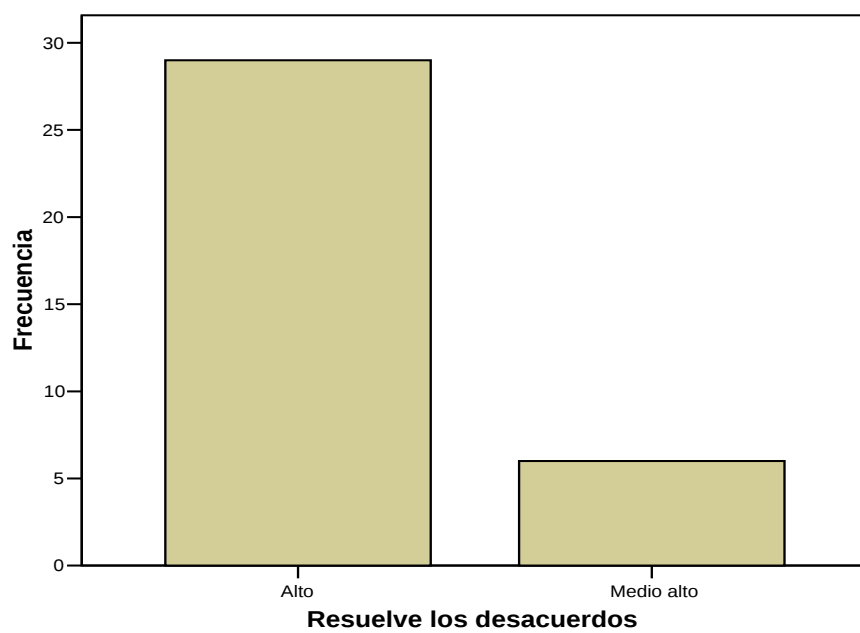
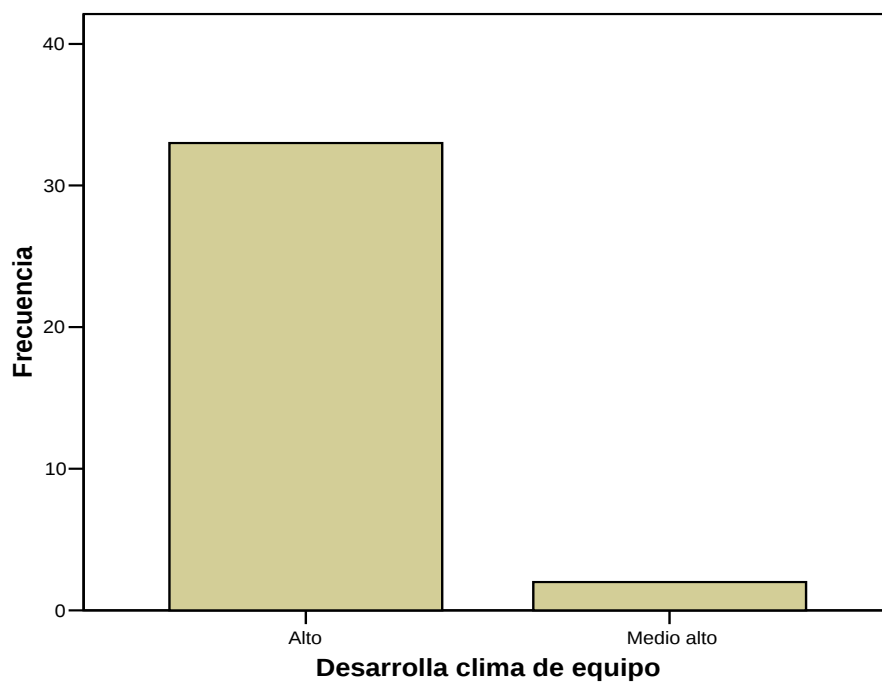


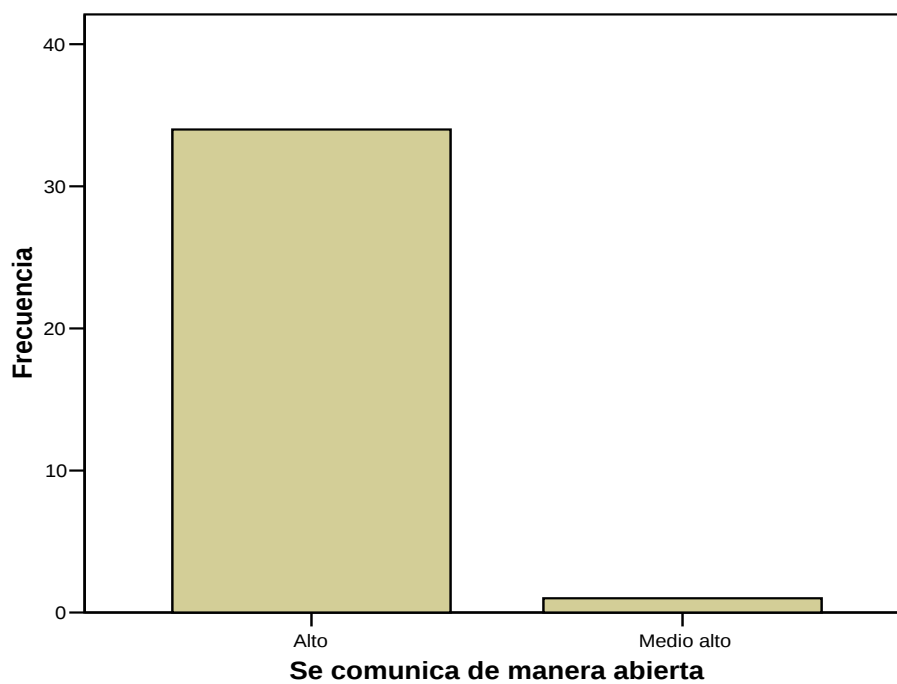
Se concentra en resultados





Se afirma en las capacidades individuales de sus miembros**Apoya al lider y sus integrantes entre sí**

Resuelve los desacuerdos**Desarrolla clima de equipo**

Se comunica de manera abierta**Evalua su propia eficiencia**