

¿CÓMO MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS MULTICULTURALES? LA DIVERSIDAD COMO FUENTE DE VALOR SOCIAL

HOW TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF MULTICULTURAL TEAMS? DIVERSITY AS A SOURCE OF SOCIAL VALUE

Laura Esmeralda Guzmán-Rodríguez

Tecnológico de Monterrey, México

María del Mar Bornay-Barrachina

Universidad de Cádiz

Amaia Arizkuren-Eleta

Universidad de Deusto

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2228>

Recibido el 22 de octubre de 2021
Aceptado el 14 de febrero de 2022

RESUMEN

La comprensión de la diversidad cultural laboral aún es limitada (Jang, 2017). Este estudio responde a la necesidad detectada (Arslan et al., 2021) de analizar mejor la relación entre el desempeño de los equipos multiculturales y las características de sus integrantes. Presentamos un análisis de la influencia del liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo sobre dicho desempeño.

La información ha sido obtenida de 415 miembros de equipos multiculturales. Las pruebas estadísticas realizadas comprenden un análisis de fiabilidad y validez de las medidas con EQS, un análisis ANOVA para identificar las diferencias significativas a través de la comparación de las medias de las muestras y un análisis de regresión para testar las hipótesis.

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

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

Palabras clave: Equipo multicultural, desempeño, liderazgo transformacional, experiencia internacional, sensibilidad cultural, adaptación.

SUMMARY

Understanding of workplace cultural diversity is still limited (Jang, 2017). This study responds to the need detected (Arslan et al., 2021) to better analyze the relationship between

the performance of multicultural teams and the characteristics of their members. We present an analysis of the influence of transformational leadership, previous international experience, cultural sensitivity and adaptation to the team about its performance.

The information has been obtained from 415 members of multicultural teams. The statistical tests carried out include a confidence and validity analysis of the EQS, an ANOVA analysis to identify the significant measured differences through the comparison of the means of the samples and a regression analysis to test the hypotheses.

The number of nationalities, the stage of the project, gender and organizational support have been variables of control in the empirical model.

Regarding the group of members, the results confirm that there is a positive relationship between transformational leadership, previous international experience, cultural sensitivity, adaptation and the general performance of the team. The leaders, by contrast, only consider cultural sensitivity as an important factor affecting performance.

Keywords: Multicultural team, performance, transformational leadership, international experience, cultural sensitivity, adaptation.

1. Equipos multiculturales y su desempeño general

Para afrontar la creciente globalización de los negocios en el contexto actual, las empresas se han visto en la necesidad de gestionar la diversidad cultural de su fuerza laboral (Bouncken et al., 2016; Gonçalves et al., 2020; Kraus et al., 2019). Ello ha supuesto que los equipos multiculturales se han erigido como una de las formas clave de colaboración cada vez más utilizada por las empresas para visibilizar el valor social de la plantilla internacionalizada y aumentar su productividad (Choi et al., 2016; Ratasuk & Charoensukmongkol, 2019; Ratasuk & Charoensukmongkol, 2019), tanto en términos individuales (Jang, 2017; Karjalainen, 2020) como organizacionales (Jang, 2017; Jensen et al., 2020; Karjalainen, 2020; Kraus et al., 2019).

Los equipos multiculturales son grupos de trabajo cuyos miembros representan colectivamente dos o más culturas nacionales (Earley & Gibson, 2002) con conocimientos, actitudes, valores y experiencias que difieren entre sí (Bouncken et al., 2016; Puck et al., 2008) pero que colectivamente persiguen un objetivo común, trabajan en tareas interdependientes, requieren interacción social, comparten la responsabilidad de un producto de equipo y tienen responsabilidades y roles diferenciados (Gabelica & Popov, 2020). Es fundamental, en el contexto tan internacional en el que vivimos que, las empresas sean consciente que, debido a esta mezcla de elementos aportados por sus integrantes, estos equipos constituyen un capital social que puede proporcionar una gama más amplia de perspectivas, conocimientos, habilidades y destrezas relacionados con las tareas (Gabelica & Popov, 2020; Jones et al., 2020) y pue-

den alcanzar niveles más altos de desempeño que los equipos culturalmente homogéneos (Chuapetcharasopon et al., 2018; Engelhard & y Holtbrügge, 2017; Feitosa et al., 2020; Stahl & y Maznevski, 2021).

Existen diversas opiniones respecto a los factores que se deben tomar en cuenta para analizar el desempeño alcanzado por el equipo. El estudio desarrollado por Glew (2009) establece que un desempeño exitoso del equipo se lleva a cabo cuando éste logra los objetivos cuantitativos establecidos, en tiempo y en presupuesto (Kirkman & Shapiro, 2001, 2005). Por su parte, Woehr et al. (2013) señalan tres aspectos para evaluar el desempeño del equipo: En primer lugar, que el producto final logre o exceda las expectativas deseadas (Kirkman et al., 2004). También que la intención de los integrantes de permanecer en el equipo a largo plazo. Finalmente, que la experiencia de los integrantes a través del trabajo en equipo sea beneficiosa y cumpla sus necesidades.

Para este estudio, hemos definido el desempeño del equipo multicultural como el desempeño logrado por el equipo que cumple con la productividad requerida (Tabassi et al., 2019), con estándares de calidad y a tiempo (Kirkman & Shapiro, 2001; 2005) debido a que son los indicadores prácticos y recomendados en gran parte de la literatura revisada.

2. Características de los integrantes y del líder de los equipos multiculturales

Varios autores (Arslan et al., 2021; Bouncken et al., 2016) han analizado diversas características individuales de los integrantes y de los líderes y su relación con el desempeño general de los mismos, como la motivación (Ng, 2017); las competencias interculturales (Matveev, 2017); la diversidad cultural (Tshetshema & Chan, 2020); el conflicto (Santos et al., 2015; Stahl & Maznevski, 2021), la comunicación efectiva (Brett et al., 2020); la confianza (Ochieng & Price, 2010; Ratasuk y Charoensukmongkol, 2019); el estilo de liderazgo (Bednall et al., 2018; Ochieng & Price, 2010); la sensibilidad cultural (Lvina et al., 2019), la experiencia internacional (Azam et al., 2018; Clark et al., 2017) y la adaptación (Kang & Shen, 2018; Park & Park, 2019) entre otros. En este trabajo analizaremos la relación de las mencionadas características individuales de los integrantes y los líderes debido a que éstas últimas cuatro han sido las mayormente mencionadas en la literatura de forma individual pero no en su conjunto en un mismo modelo.

3. Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño de los equipos multiculturales

El líder transformacional ayuda a los seguidores a lograr un mejor desempeño (Bass & Avolio, 1990; Yammarino & Bass, 1990) debido a que transmite una visión inspiradora, estimula el pensamiento creativo, muestra una preocupación genuina por sus empleados y es respetado y admirado por sus seguidores (Peng et al., 2021).

Investigaciones previas han establecido que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en varios indicadores de desempeño (Jensen et al., 2020), individuales, grupales y organizativos, como la apertura al cambio (Peng et al., 2021); la productividad organizacional (Ng, 2017); la responsabilidad social corporativa (Nguyen et al., 2021); el aprendizaje organizacional (Vashdi et al., 2019); el comportamiento individual innovador (Ng, 2017; Sheehan et al., 2020); el comportamiento ciudadano del empleado (Ng, 2017); el intercambio de conocimiento entre los empleados (Le & Lei, 2017; Lindsay et al., 2020); la motivación (Murphy & Anderson, 2020; Sheehan et al., 2020) y el compromiso del seguidor, lo que impulsa la generación de ideas creativas (Van Dijk et al., 2020).

Por otro lado, otros estudios han establecido que el líder transformacional podría tener problemas relacionados con cuestiones de poder, con adquirir una autoconfianza desmedida en sus habilidades y juicios, reclamar en exceso crédito por el éxito, culpar a otros por el fracaso, e ignorar los consejos de los expertos (O'Reilly & Chatman, 2020).

Como se ha mencionado anteriormente, debido a que los líderes transformacionales valoran en gran medida la diversidad cultural y motivan a los integrantes a romper enfoques tradicionales establecidos para producir ideas creativas (Choi et al., 2016; Lisak et al., 2016; Van Dijk et al., 2020) al fomentar una forma de pensar abierta, la expresión de ideas y la asimilación de enfoques diversos, se considera que este tipo de liderazgo es recomendado para gestionar equipos multiculturales (Van Woerkom & De Reuver, 2009). Dicho esto, se propone la siguiente hipótesis:

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

4. Experiencia internacional y su relación con el desempeño de los equipos multiculturales

La experiencia internacional de los miembros de equipos multiculturales, sea académica en el extranjero (Schmid & Mitterreiter, 2020) o sea

experiencia laboral internacional (Azam et al., 2018; Hao et al., 2021), representa un recurso clave para lograr un proceso de toma de decisiones efectivo y un desempeño organizativo esperado, debido a que ayuda a procesar información compleja (Clark et al., 2017), proporcionando a los individuos habilidades globales (Hajro et al., 2017) y una comprensión más profunda sobre contextos culturales diversos (Arslan et al., 2021). Por ello, es indispensable que sea tomada en cuenta como una característica de los miembros de los equipos en empresas internacionalizadas.

La literatura analizada establece la importancia de estudiar la experiencia internacional y su relación con el desempeño. En este estudio, hemos definido la experiencia internacional previa como el número de años que el individuo ha participado en una o más actividades laborales y académicas internacionales que hayan involucrado la interacción con sujetos de diversas culturas (Clark et al., 2017). Dicho esto, se propone la siguiente hipótesis:

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

5. Sensibilidad cultural y su relación con el desempeño de los equipos multiculturales

El término “sensibilidad hacia los demás” ha sido establecido por primera vez en el estudio básico de los cinco Grandes rasgos de personalidad (Caligiuri, 2000; Mount et al., 1998) como la capacidad de empatizar con los sentimientos de los demás (Goldberg, 1993).

En el entorno cultural colaborativo, Chuapetcharasopon et al. (2018) han definido la sensibilidad cultural como la percepción de los individuos sobre su entorno, para promover el reconocimiento, la expresión y la aceptación de la diversidad cultural en los entornos laborales, en donde varios procesos no siempre se ejecutan correctamente debido a la falta de la misma (Kraus et al., 2019).

Debido a que las percepciones individuales y grupales varían de una cultura a otra (Moradi, 2020), varios estudios apuntan a que la sensibilidad cultural multicultural representa una ventaja para los integrantes y una dimensión crítica en la gestión multicultural (Gonçalves et al., 2020; Jones et al., 2020) por ser una forma de capital social que favorece una comprensión más profunda de las diferencias culturales, el desarrollo de lazos de confianza que favorecen la colaboración y el desempeño (Puck et al., 2008).

En este estudio, hemos definido sensibilidad cultural como la habilidad de empatizar con los intereses, pensamientos, valores e ideas de personas (Goldberg, 1993). de diferentes culturas (Gorse & Emmitt, 2007). Se propone la siguiente hipótesis:

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

6. Adaptación al equipo y su relación con el desempeño de los equipos multiculturales

Para lograr un desempeño exitoso, los equipos deben adaptarse. Dicha adaptación implica habilidades y tanto competencias a nivel de equipo (Ramos-Villagrasa et al., 2019), como individuales (Bayraktar, 2019; Bedwell, 2019; Kang & Shen, 2018; Park & Park, 2019; Ramos-Villagrasa et al., 2019).

A nivel individual, la adaptación se define como un comportamiento laboral que ayuda a los empleados a adaptarse al cambio, demostrando excelencia en la resolución de problemas, manejo de la incertidumbre, estrés, crisis, nuevos aprendizajes y adaptabilidad relacionada con las personas, la cultura y el entorno (Park & Park, 2019; Pulakos et al., 2000). Esta capacidad de adaptación se considera una de las habilidades estratégicas de desarrollo de talento global necesarias para hacer negocios de manera eficaz (Bayraktar, 2019).

Poniendo sobre la mesa el componente cultural, la adaptación cultural ha sido definida en la literatura sobre asignaciones internacionales como la capacidad de desenvolverse eficazmente en diferentes culturas, aprendiendo nuevos idiomas, valores y tradiciones (Marques-Quinteiro et al., 2015). También ha sido definida como el grado de comodidad psicológica y familiaridad de los expatriados con respecto a diferentes aspectos de una cultura extranjera (Black et al., 1991; Peltokorpi & Zhang, 2020) y el grado de comodidad o falta de estrés que experimenta el expatriado al realizar una asignación internacional (Black & Gregersen, 1990; Liu & Lee, 2008), entre otras definiciones.

Puck et al., (2008); utilizan el modelo de adaptación cultural (Black, 1988; Black et al., 1991) como base y lo aplican al miembro del equipo multicultural porque consideran que un nuevo miembro del equipo debe pasar por un proceso de adaptación similar al que atraviesa el expatriado a la hora de cumplir un encargo internacional por el reto de superar las dificultades que puedan surgir al trabajar con nuevos compañeros de

diferentes culturas. Su estudio confirma que la adaptación del miembro del equipo al equipo multicultural influye positivamente en la satisfacción personal, el compromiso y la intención de permanecer en el equipo, lo que, a su vez, contribuye positivamente al desempeño del equipo.

El ingreso de un nuevo integrante en el equipo provoca incertidumbre tanto para el integrante como para el equipo, lo que puede afectar el desempeño (Beus et al., 2014). Y, a pesar de que el integrante no es enviado a un país extranjero a cumplir una asignación internacional, como en el caso de un expatriado, sí debe tratar con personas de diferentes culturas presentes en el equipo y, por lo tanto, también se presenta la necesidad de gestionar estas diferencias adecuadamente para su buen funcionamiento y desempeño.

Dicho esto, en este estudio se traslada la definición de adaptación cultural utilizada en la literatura sobre expatriación y se aplica al nuevo miembro del equipo multicultural. En este sentido, hemos definido “adaptación al equipo multicultural” como el grado de comodidad que el integrante o líder tiene al trabajar con el resto de los miembros del equipo provenientes de culturas diferentes a la propia (Black et al., 1991; Konanahalli & Oyedele, 2016; Liu & Lee, 2008).

Por consiguiente, la siguiente hipótesis es propuesta:

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

7. Método

7.1. Población

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

La selección de empresas se ha realizado tomando en consideración los siguientes parámetros considerados por Sullivan (1994) como buenos indicadores del grado de internacionalización de una firma: a) empresas con actividades comerciales internacionales relacionadas con exportaciones, importaciones, fusiones y adquisiciones y b) empresas con una o más subsidiarias en el extranjero. La información anterior se obtuvo de los informes anuales de cada empresa, donde se identifican el número de subsidiarias y los indicadores financieros.

Siguiendo el parámetro mencionado anteriormente, se identificaron un total de 180 empresas. Algunos ejemplos de aquellas empresas cuyos empleados han sido encuestados fueron Grupo Bimbo, Maseca, Nematik, Grupo Modelo, CEMEX, Walmart, Lamosa, Ford, Coca-Cola, General Electric, PepsiCo, Danone, Aeroméxico, Grupo FEMSA, Lufthansa, Gruma, Mabe, Johnson y Johnson, entre otros.

7.2. *Muestra*

La muestra se compone de un total de 415 participantes de equipos multiculturales en empresas internacionalizadas, de los cuales 111 fueron identificados como líderes y 304 como integrantes. Concretamente la muestra de líderes de equipo se compuso en un 71% por hombres, y un 29% por mujeres. En relación a su edad, la edad predominante fue en el rango de 36 y 55 años (63% de la muestra). En relación a los miembros de equipos, el 56% fueron mujeres, representando la mayoría en este caso. En relación a la edad, el grupo predominante lo constituyeron miembros entre 26 y 46 años.

El tipo de muestra elegida para este estudio es la “muestra por conveniencia” o “muestreo dirigido” debido a que los participantes deben cumplir con un perfil específico (Hernández-Sampieri et al., 2010) recomendada para el análisis de casos específicos debido a que implican una cuidadosa y controlada selección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento de la investigación.

El tamaño de la muestra ha sido determinado tomando en consideración investigaciones previas que establecen un mínimo de 100 casos para las poblaciones normales con tendencia estadística normal y entre 50 y 200 casos cuando se trata de grupos formados por pocos subgrupos (Hernández-Sampieri et al., 1991) y susceptible de presentar una potencia estadística aceptable para un nivel de confianza de 0,05 y 0,01 para cada grupo de 100 o más en situaciones de efecto tamaño moderado, (.80 para alfa igual a 0,05) (Hair et al., 1999). Con el objetivo de asegurar la multiculturalidad y de acuerdo a lo sugerido en la literatura, se ha considerado que un equipo multicultural está integrado por miembros de al menos dos o más nacionalidades (Burner et al., 1990).

7.3. *Instrumento de medición*

La técnica seleccionada para la recolección de información ha sido un cuestionario estructurado autoadministrado por correo electrónico para ser respondido en la plataforma tecnológica [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com).

El cuestionario se encuentra estructurado en cuatro secciones. La primera parte corresponde a la presentación del proyecto con una explicación breve sobre los objetivos del estudio, las instrucciones, el tiempo de respuesta y los resultados esperados., la segunda parte corresponde al perfil del participante, la tercera parte comprende preguntas que corresponden a las variables dependientes e independientes del modelo empírico y, por último, la cuarta parte sujeta la información demográfica del participante.

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

El cuestionario fue aplicado en forma presencial en foros de negocios y otros eventos organizados por las instituciones mencionadas y localizadas en Monterrey, México. Adicionalmente, fue enviado por correo electrónico a las bases de datos de empresas miembros de la Cámara de Comercio de Industria de Nuevo León (México) y a los alumnos de programas directivos de EGADE Business School.

Fueron recopilados 570 cuestionarios, pero 155 no se ajustaron al perfil del objetivo o no se completaron, lo que llevó a una muestra final de 415 participantes. De ellos, 385 (93%) se completaron mediante una encuesta en línea y 40 (7%) en papel.

En cuanto a las características demográficas de la muestra, 111 (27%) eran jefes de equipo y 304 (73%) eran miembros del equipo. La muestra es muy equilibrada en términos de género, con 211 (51%) de los participantes hombres y 204 (49%) mujeres. La nacionalidad predominante en la muestra fue la mexicana con 291 (70%), seguida de la europea con 71 (17%) y el resto dividido entre norteamericana, asiática y latinoamericana (excepto mexicana). La edad promedio informada por los encuestados estaba entre 26 y 55 años. Más de la mitad de los participantes, es decir, 237 (57%) tienen una maestría, 145 (35%) una licenciatura y 29 (7%) un doctorado. Por tanto, ha sido una muestra de personas trabajadoras con educación superior compuesta mayoritariamente por mexicanos.

7.4. Medición de las variables

7.4.1. Desempeño general

El desempeño del equipo mide la percepción del participante acerca del desempeño general de su equipo, más específicamente si el equipo

logra o excede sus objetivos (Kirkman et al., 2004; Woehr et al., 2013) con la productividad requerida (Tabassi et al., 2017; Tabassi et al., 2019) y de acuerdo a los estándares de calidad y tiempo establecidos (Kirkman & Shapiro, 2001;2005).

De acuerdo a Kinnebrew (2011), la evaluación del desempeño individual y organizativo ha sido estudiada frecuentemente en investigaciones sobre la gestión de empresas. Sin embargo, hasta el momento, es escasa la literatura que analiza el desempeño a nivel del equipo debido a que las medidas empleadas para realizarla son pocas o carecen de cierto grado de objetividad. Por lo tanto, esta autora sugiere utilizar la escala de medición llamada “índice de productividad del equipo” de Kirkman y Rosen (1999) pues considera que es una medida confiable y que comprende los conceptos adecuados y relevantes susceptibles de ser aplicados a contextos culturales. De esta manera, y siguiendo la recomendación anterior, en la medición del desempeño del equipo, se ha utilizado la versión modificada por Kinnebrew (2011) del índice mencionado. La escala se compuso por un total de 6 ítems (con alpha de Cronbach = 0.82), entre los que se encuentran a modo de ejemplo: “mi equipo alcanza o sobrepasa sus metas” y “mi equipo se asegura de que el producto /servicio alcance o sobrepase los estándares de calidad establecidos”. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

7.4.2. Liderazgo transformacional

Para medir en qué grado los miembros de un equipo perciben un estilo transformacional en el líder del equipo, hemos empleado el “*Multifactor Leadership Questionnaire*” de Bass y Avolio (1990); Avolio y Bass (1995). Esta medida ha sido utilizada posteriormente en trabajos de Hemsworth et al. (2013). Se compone de 20 ítems clasificados en cuatro dimensiones que son la inspiración motivacional, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Algunos ejemplos de los ítems utilizados son: “expresa una visión optimista del futuro” y “actúa de forma que fomenta mi respeto por él/ella”. El alpha de Cronbach dio un resultado satisfactorio (0,91). Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

7.4.3. Experiencia internacional

Para medir la experiencia internacional hemos utilizado el número de años que ha participado en actividad laboral y/o académica que involu-

cra la interacción con sujetos de diversas culturas (Athanasios & Nigh, 2002; Scheider & DeMeyer, 1991). Se utilizó el enunciado de: “la experiencia internacional laboral que has tenido es”, siendo las posibles respuestas: “ninguna, menos de dos años, de dos a tres años, de tres a 5 años y más de cinco años”.

7.4.4. Sensibilidad cultural

Los ítems utilizados para medir esta variable se han obtenido de la escala de flexibilidad cultural de directivos obtenida de estudios previos de Puck et al. (2008) que consta de 4 ítems, entre los cuales están: “trato de entender las normas, valores y creencias de otras culturas” y “trato de entender mejor a las personas de otras culturas”. Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

7.4.5. Adaptación al equipo

Para medir esta variable se utilizaron 3 ítems de la escala de “la adaptación a un contexto multicultural” de Puck et al. (2008). El alpha de Cronbach resultó nuevamente satisfactorio (0.70). Como ejemplo son: “me adapto fácilmente al contexto multicultural en mi equipo” y “disfruto trabajando con diferentes culturas al mismo tiempo”. Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

7.4.6. Variables de control

Las variables de control utilizadas en el estudio son el *número de nacionalidades* determinado por el país de origen (Kirkman et al., 2016; Nielsen & Nielsen, 2011); la *etapa del proyecto* que mide el tiempo en años que ha durado el proyecto en el que los miembros del equipo han estado trabajando juntos (Nielsen & Nielsen, 2013); el *género* (Jackson & Joshi, 2004) y el *apoyo organizativo*, que se refiere al grado en el que el integrante percibe que su equipo es ayudado por su organización. Para este último, hemos utilizado la escala de “apoyo organizativo” desarrollada por Rhoades & Eisenberger et al. (2001). Concretamente esta variable se midió con 3 ítems (Alpha de Cronbach = 0.82), entre los que figuran, por ejemplo: “Mi organización me provee de retroalimentación sobre mi desempeño laboral” o “Mi organización me provee de apoyo para cualquier tipo de problema.”

7.5. Validez y fiabilidad de las escalas de medida

Para comprobar la fiabilidad, validez y dimensionalidad de las escalas de medidas utilizadas, hemos llevado a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE) por el método de componentes principales con rotación Varimax para conocer la dimensionalidad de cada una de las variables propuestas y un cálculo del alfa de Cronbach para el estudio de la fiabilidad y hemos realizado un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el fin de comprobar si los factores identificados a través del análisis exploratorio constituyen la mejor forma de representar los datos (ítems) de los que se parte. Tras este análisis se calculan nuevamente los Alfas de Cronbach y los índices de fiabilidad compuesta. Los programas informáticos para llevar a cabo la aplicación de las técnicas empleadas han sido: SPSS ver.22 y EQS 6.1. Con el propósito de simplificar la información estadística proporcionada en el artículo, todos los datos concretos sobre correlaciones, fiabilidad, validez y dimensionalidad de las escalas de medida utilizadas se encuentran a disposición del lector, previa solicitud razonada a los autores del artículo.

8. Resultados

El resultado del análisis a nivel de correlación, es decir, el estudio de la relación existente entre las distintas variables, dieron resultados satisfactorios, encontrando una relación positiva entre todas las relaciones establecidas en este trabajo, donde el desempeño del equipo se relaciona positivamente con todas las variables mencionadas. No obstante, cabe destacar, que se encontró una relación negativa entre el apoyo percibido y el género del miembro de equipo. Concretamente, se observaba que las mujeres percibían un menor apoyo.

El análisis de los datos se realizó en dos muestras independientes, miembros y líderes de equipo. A modo exploratorio, se llevó a cabo un análisis ANOVA para las variables principales del estudio que son experiencia previa, sensibilidad cultural, adaptación al equipo y desempeño del equipo, para mostrar si existe diferencia entre ellas. Los resultados se muestran en la tabla 1. Cuando la significatividad es menor que .05, significa que efectivamente existen diferencias significativas entre ellas. Esto nos sirve para posteriormente poder utilizar estas variables en un mismo modelo, y que los resultados obtenidos sean fiables. Nos ayudan a comprobar que las variables que se utilizan son identificadas como conceptos, y que son diferentes entre ellos.

Tabla 1

ANOVA integrantes y líderes de equipo

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

Para comprobar las hipótesis del trabajo, se han utilizado regresiones jerárquicas lineales (tabla 2), introduciendo en un primer paso las variables de control, y las variables principales posteriormente. Como las variables sobre la percepción sobre cómo desempeñan los equipos se pregunta tanto a los líderes como a los integrantes de los equipos, estadísticamente han de elaborarse dos modelos diferentes. Concretamente, los modelos 1 y 2, se indican para la consideración de la variable dependiente “desempeño del equipo percibido por los miembros” (modelo 1) como variable final, y “desempeño del equipo percibido por los líderes” (modelo 2) como variable final. Es decir, en un modelo estadístico, lo que se hace es comprobar la influencia de las variables estudiadas sobre la variable final, es decir, si la experiencia previa, la sensibilidad cultural, la adaptación al equipo afectan y/o influyen en el desempeño final de los equipos.

Como puede observarse en la tabla 2, Modelo 1, las hipótesis referidas a las características individuales de los miembros del equipo y el desempeño del mismo (desempeño del equipo percibido y respondido por los integrantes de equipo) obtienen apoyo. Específicamente, desde la perspectiva de los integrantes de los equipos, las hipótesis 2, 3 y 4 son apoyadas por la obtención de unos coeficientes estadísticamente significativos y positivos ($\beta=.460^{**}$, $\beta=.341^{**}$ y $\beta=.166^{**}$ para la experiencia previa, la sensibilidad cultural y la adaptación de los miembros al equipo, respectivamente). En relación a la hipótesis H1 (relación entre el estilo transformacional del líder y su efecto en el desempeño del equipo), concretamente, de las dimensiones consideradas, es la estimulación intelectual la que parece tener un efecto positivo y significativo sobre el desempeño del equipo final ($\beta=.330^{**}$).

En un segundo bloque de análisis (Modelo 2), desde la perspectiva de los líderes, se comprobó que sólo la sensibilidad cultural es la variable que más influye en el desempeño del equipo ($\beta=.176^{*}$).

Tabla 2

Resultados de las regresiones jerárquicas lineales

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

**p<.01; *p<.05; +p<.09; Modelo 1, Variable dependiente: Desempeño del equipo, respondida por los integrantes de equipo; Modelo 2, Variable dependiente: Desempeño del equipo, respondida por los líderes.

9. Discusión

Las principales contribuciones de este estudio son mencionadas a continuación.

Liderazgo transformacional y desempeño. En cuanto al grupo de los integrantes, los resultados son congruentes con diversos estudios realizados (Arslan et al., 2021; Bednall et al., 2018; Park & Park, 2019; Peltokorpi & Zhang, 2020) y proporcionan información suficiente para soportar la mayoría de las hipótesis. A modo general, se puede decir que los integrantes consideran que el tener un líder transformacional, una experiencia internacional, una sensibilidad cultural y una capacidad para adaptarse al equipo son factores que influyen en el desempeño general del mismo.

Respecto al liderazgo transformacional, los resultados concuerdan con trabajos previos (Choi et al. 2016; Nguyen et al., 2021; O'Reilly & Chatman, 2020; Peng et al., 2021; Van Dijk et al., 2020) en los que se establece una relación positiva entre este estilo de liderazgo y el desempeño del equipo. Algo importante de notar es que, de las cuatro dimensiones establecidas en la literatura (Bass & Avolio, 1990; Peng et al., 2021) la dimensión de estimulación intelectual mostró un efecto positivo mayor en el desempeño de los equipos que el resto de las dimensiones. Una posible explicación a esto es que el líder transformacional utiliza la estimulación intelectual para fomentar en los integrantes la búsqueda de soluciones a través del análisis de perspectivas diferentes haciéndoles re-examinar y replantearse paradigmas establecidos así como cuestionarse si éstos son adecuados y, por lo tanto, este “re-planteamiento” y apertura a aceptar otras ideas puede ayudar a entender mejor los diferentes puntos de vista de los miembros del equipo y lograr el desempeño esperado. Por el contrario, las dimensiones de motivación inspiracional, influencia idealizada y consideración individualizada mostraron resultados no fueron significativos. Esto puede ser una señal de que, cuando se trata de lograr el desempeño esperado, para los integrantes y líderes el reto intelectual puede ser en sí mismo una motivación producto de la consideración individualizada, en otras palabras, gracias a que los líderes proporcionan atención personalizada a los y las integrantes, identifican sus necesidades y, acorde a ello, motivan e influyen por medio de la asignación de tareas y/o responsabilidades mentalmente retadoras para alcanzar el desempeño esperado.

La experiencia internacional y el desempeño. La experiencia previa internacional es otra característica que los integrantes consideran que influye en el desempeño del equipo. Esto es consistente con estudios previos (Arslan et al., 2021; Clark et al., 2017; Hao et al., 2021), que argumentan que los integrantes con experiencia internacional aportan beneficios que influyen en el desempeño del equipo de una forma positiva. Una posible explicación de estos resultados es que la experiencia internacional provee al individuo con conocimientos y habilidades útiles en la interacción con personas de otras culturas como lo son sus compañeros de equipo, proporcionándole además una perspectiva más amplia sobre la forma de hacer negocios lo que es considerado de gran valor para las empresas.

La sensibilidad cultural y el desempeño. La sensibilidad cultural también ha mostrado una relación positiva con el desempeño general, lo que soporta trabajos empíricos previos (Chuapetcharasopon et al., 2018; Gonçalves et al., 2020; Jones et al., 2020, Kraus et al., 2019; Rodrigues & Carvalho, 2020), que señalan la influencia positiva de la sensibilidad cultural en el desempeño del equipo. Esto puede indicar que, si los integrantes del equipo son sensibles culturalmente, podrán más fácilmente comprender y empatizar con los valores e ideas de sus compañeros de equipo y trabajar mejor con ellos para alcanzar los objetivos trazados.

La adaptabilidad y el desempeño. Respecto a la habilidad para adaptarse al equipo, el análisis mostró consistencia con estudios previos (Beus et al., 2014; Bedwell, 2019; Park & Park, 2019; Ramos-Villagrasa et al., 2019; Varma et al., 2020) que establecen un efecto positivo en el desempeño. Una razón posible para explicar lo anterior es que el nuevo integrante atraviesa por una especie de adaptación o curva de aprendizaje cuando se adhiere al equipo y, debido a que sus compañeros provienen de culturas diferentes, el choque cultural con esos valores y esquemas mentales diferentes puede ser perjudicial para el grupo si no tiene la habilidad para adaptarse, comprender una manera diferente de hacer las cosas y tener la disposición para trabajar en ello.

Diferencias entre percepciones de líderes e integrantes. Sin lugar a dudas la aportación más importante de este estudio, es que se han encontrado diferencias significativas entre la percepción de los integrantes y la percepción de los líderes sobre qué variables son más influyentes en los resultados del desempeño de los equipos. Es decir, para los integrantes de los equipos, opinan que la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo afectan positivamente al desempeño del equipo. Sin embargo, para los líderes de equipos en cambio, solamente la sensibilidad cultural está asociada positivamente con el desempeño. Esto indica que, para liderar un equipo multicultural no solamente es indispensable ser consciente de las diferentes perspectivas y enfoques originados por la diversidad cultural, sino que, además, es necesario tener la habilidad de empatizar con dichos valores e ideas.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se indica que, desde la percepción de los líderes, la experiencia previa internacional no es un factor que influye en el desempeño. Estos resultados son contradictorios a la mayoría de la literatura que señala una relación positiva entre ambas

variables (Arslan et al., 2021; Clark et al., 2017; Hao et al., 2021). Una explicación posible es, que, tal vez los líderes ya cuentan con los conocimientos y las habilidades necesarias para gestionar con éxito los retos que la diversidad cultural representa incluyendo los conflictos originados por la variedad de paradigmas de cada integrante. Estos conocimientos y habilidades pueden haber sido adquiridos sin haber desempeñado una asignación internacional sino a través de experiencias equivalentes que impliquen el contacto con individuos de otras culturas como por ejemplo haber trabajado en equipos multiculturales anteriormente o por medio de cursos de formación para gestionar la diversidad cultural, o simplemente estar en contacto con colegas de otras culturas en las actividades laborales diarias.

10. Aportaciones prácticas

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño de los equipos, por ello, es recomendable que las y los directivos de Recursos Humanos consideren la importancia de desarrollar habilidades transformacionales a través de programas de formación enfocados en fomentar y reforzar la estimulación intelectual de los integrantes a través de responsabilidades retadoras y significativas sin dejar de lado el resto de las dimensiones.

Por un lado, es necesario identificar las áreas de oportunidad de los líderes actuales por medio de evaluaciones de desempeño pertinentes y por otro lado, la incorporación de dichas herramientas de evaluación en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos para ocupar puestos estratégicos una propuesta concreta es el uso de la herramienta “360° Leadership Assessment” o “Leadership Circle Profile Assessment” (Anderson, 2006; Anderson & Adams, 2019) que consiste en la evaluación de 29 competencias y comportamientos clasificados como creativos y reactivos en cuatro cuadrantes: El cuadrante individual-interno mide las competencias y comportamientos enfocados en el desarrollo cognitivo, psicológico y espiritual, es decir, analiza el interior de personas y reconoce que no el cambio sustantivo es posible sin un cambio previo en la conciencia; el individual-externo mide el dominio de las habilidades técnicas e interpersonales y aspectos relacionados con el alto rendimiento; el cuadrante colectivo-interno analiza aspectos como el propósito, la visión y los valores del individuo como fuente de pasión y moti-

vacación permanente; y colectivo-externo del cambio mide la importancia que éste atribuye a aspectos como el diseño organizacional, las políticas y procedimientos organizacionales, tomando como premisa que el diseño del sistema determina el rendimiento (Anderson & Adams, 2019). Esta herramienta mencionada permite realizar una evaluación integral de los líderes debido a que, no solamente proporciona información sobre la evaluación de las competencias y comportamientos de las y los líderes, sino también permite identificar el porqué de éstos y establecer un plan de mejora acorde a ello con el objetivo de mejorar la efectividad de los líderes y del negocio (Anderson, 2006).

Otra sugerencia es incluir varios tipos de diversidad en los equipos como integrantes de distintas generaciones y disciplinas con el objetivo de fomentar en mayor medida la diversidad de ideas, conocimientos y valores y estimular en los integrantes la generación de soluciones creativas e innovadoras.

Experiencia internacional

Como se ha mencionado, la exposición a diferentes ideas y prácticas y el desarrollo de una visión global son beneficios proporcionados por la experiencia internacional y que ayudan a mejorar la comunicación y la interacción con colegas de otras culturas. Por ello, invitamos a los directivos de RH a reflexionar sobre la importancia de seleccionar candidatos que cuenten con este tipo de experiencia de cara a formar equipos multiculturales, en concreto, consideramos que la participación previa en programas de expatriados o asignaciones internacionales aunado a estancias internacionales educativas a nivel posgrado son indicadores importantes que pueden avalar la experiencia internacional de los candidatos. Por otro lado, experiencias similares como la participación en proyectos colaborativos locales con compañeros extranjeros también proporciona una forma de interacción con otras personas de otras culturas, aunque en un grado menor que los programas mencionados.

Sensibilidad cultural

De acuerdo a Kraus et al., (2019) la falta de comprensión de otras culturas y los prejuicios resultantes obstaculizan la colaboración efectiva en todos los niveles organizacionales y por lo tanto, representa los desafíos más importantes para las organizaciones.

Según los resultados obtenidos, la sensibilidad cultural es un factor que influye en el desempeño de los equipos. Esto indica que cuando los miembros tienen la habilidad de

comprender y aceptar la expresión de los valores, prácticas y tradiciones culturales de sus compañeros de equipo, el desempeño se ve afectado positivamente. Lo anterior, lleva a sugerir la importancia de diseñar estrategias orientadas a, por un lado, fomentar la sensibilidad cultural por medio de una actitud abierta hacia la discusión constructiva, la ausencia de prejuicios y respeto hacia otras formas de pensar. Para ello, el fomentar una comunicación efectiva utilizando estrategias como plataformas tecnológicas y storytelling (i.e. descripción de ideas, creencias y experiencias personales a través narraciones que evocan emociones e ideas poderosas) pueden ser de gran ayuda para lograr conectar con las emociones de los empleados y posteriormente incentivar el desarrollo de la sensibilidad cultural. Otra recomendación es diseñar estrategias que incrementen la motivación y los vínculos de confianza entre los integrantes por medio del logro de objetivos no laborales como por ejemplo programas de apoyo a la comunidad.

Adaptación al equipo

Las organizaciones que fomentan la capacidad de adaptación, sus empleados presentan mejores niveles de desempeño individual y una gestión exitosa del cambio y promueven el aprendizaje organizacional (Park & Park, 2019). Por lo tanto, una adecuada planificación, supervisión y ejecución de la adaptación contribuyen a facilitar la adaptación del miembro del equipo (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Como se ha mencionado, cuando un nuevo integrante se une al equipo, atraviesa por periodo de cambio y adaptación experimentando un “shock” originado por las diferencias culturales. Por lo tanto, tomamos el concepto de adaptación cultural (Black et al., 1991) y lo aplicamos a los equipos multiculturales, de esta manera, proponemos un plan compuesto por tres etapas: 1) informativa (el integrante recibe toda la información posible sobre cada una de las culturas presentes en el equipo y, a su vez, el resto de los integrantes reciben la información de la cultura del nuevo integrante); 2) interacción (reunión informal entre los integrantes y líder con el objetivo de convivir y conocerse mutuamente, en esta etapa se aclaran dudas sobre la información recibida hasta el momento, comparten puntos de vista e identifican posibles intereses en común personales); 3) interven-

ción (el líder toma el papel de moderador gestionando y “suavizando” las diferencias culturales surgidas en el equipo).

Diferencias entre percepciones de líderes e integrantes

Este estudio aporta evidencia de la existencia de diferencias significativas entre las percepciones de los líderes y los integrantes sobre los conceptos que influyen en el desempeño del equipo. Esto es, para los integrantes el tener un líder transformacional, la experiencia internacional, la sensibilidad cultural y la habilidad para adaptarse al equipo son factores que conducen al desempeño. Los líderes en cambio coinciden en señalar a la sensibilidad cultural como factor que favorece el desempeño del equipo. Eso hace eco con investigaciones que señalan que la falta de comprensión de otras culturas y los prejuicios resultantes obstaculizan la colaboración efectiva en todos los niveles organizacionales y por lo tanto, representa los desafíos más importantes para las organizaciones (Kraus et al., 2019). Dicho esto, una recomendación para que los gerentes de Recursos Humanos se aseguren de que tanto líderes como integrantes reciban la formación adecuada para desarrollar y reforzar su sensibilidad cultural.

Por último, una sugerencia para los directivos de Recursos Humanos es tener en consideración que, debido a que las percepciones entre los y las líderes e integrantes son diferentes, las necesidades también difieren unas de otras y por lo tanto la manera de satisfacerlas. Una estrategia para llevar a cabo lo anterior, es la implementación de sesiones de retroalimentación periódica, así como la aplicación de surveys que incluyan indicadores de satisfacción de las y los colaboradores con el objetivo de detectar las diferencias en cuestión y diseñar acciones encaminadas a satisfacerlas de tal modo que se cubran ambos grupos. En este sentido, los programas de evaluación del desempeño pueden ser un buen punto de partida.

11. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio presenta las siguientes limitaciones. La primera de ellas es que los resultados reflejan la perspectiva principalmente de una sola cultura nacional, que es la mexicana. Debido a que es sabido que los comportamientos y preferencias analizadas en este estudio pueden variar de una cultura a otra, de un sector a otro, y de un contexto a otro (Hofste-

de, 1985; 2001), es recomendable explorar el mismo análisis en contextos culturales diferentes para detectar si existen diferencias significativas en los resultados.

De acuerdo a Hackman y Hackman (2002), la evaluación del desempeño debe abarcar tres niveles: organizacional, de equipo e individual, por tal motivo, futuros estudios deben considerar medir el impacto de las variables también a nivel organizativo. A diferencia de esto, este estudio se ha enfocado en medir el impacto de las características individuales en el desempeño a nivel equipo, lo que comprende una segunda limitación.

12. Conclusiones

Los entornos de trabajo se vuelven cada vez más plurales y diversos debido al continuo crecimiento de la globalización, por lo que las organizaciones necesitan encontrar formas de aprovechar el potencial del capital social diverso de sus plantillas de la diversidad mientras evitan los obstáculos que a menudo acompañan a la heterogeneidad.

Los resultados mostrados en este estudio señalan que la Dirección de Recursos Humanos debe asegurar el proporcionar a los líderes una adecuada formación para el desarrollo de habilidades transformacionales que les ayude a establecer las estrategias adecuadas para estimular intelectualmente a los integrantes, fomentando el cuestionamiento de paradigmas establecidos y la solución de problemas en una forma creativa. Asimismo, los programas de formación deben estar orientados también a desarrollar y/o fortalecer la sensibilidad cultural tanto de líderes como de integrantes, para gestionar las diferencias generadas por la diversidad de perspectivas culturales que generalmente caracterizan a este tipo de equipos.

Finalmente, este estudio permite identificar una clara diferencia entre las percepciones de los líderes y de los integrantes acerca de las características individuales que influyen en el desempeño general del equipo, lo que es una llamada a identificar dichas diferencias y establecer los mecanismos que permitan su gestión exitosa, en alineamiento con los objetivos organizativos.

Referencias

Anderson, R. J. (2006). The leadership circle profile: Breakthrough leadership assessment technology. Industrial and Commercial Training.

- Anderson, R. J., y Adams, W. A. (2019). *Scaling leadership: Building organizational capability and capacity to create outcomes that matter most*. John Wiley y Sons.
- Arslan, A., Haapanen, L., Ahokangas, P., y Naughton, S. (2021). Multicultural RyD team operations in high-tech SMEs: Role of team task environment and individual team members' personal experiences. *Journal of Business Research*, 128, 661-672.
- Athanassiou, N., y Nigh, D. (2002). The impact of the top management team's international business experience on the firm's internationalization: Social networks at work. *MIR: Management International Review*, 157-181.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Azam, A., Boari, C., y Bertolotti, F. (2018). Top management team international experience and strategic decision-making. *Multinational Business Review*.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bayraktar, S. (2019). A diary study of expatriate adjustment: Collaborative mechanisms of social support. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 19(1), 47-70. <https://doi.org/10.1177/1470595819836688>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., y J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: ¿how much transformational leadership do you need? *British Journal of Management*, 29(4), 796-816.
- Bedwell, W. L. (2019). Adaptive team performance: The influence of membership fluidity on shared team cognition. *Frontiers in psychology*, 10, 2266.
- Beus, J. M., Jarrett, S. M., Taylor, A. B., y Wiese, C. W. (2014). Adjusting to new work teams: Testing work experience as a multidimensional resource for newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 489-506.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of international business studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S., y Gregersen, H. B. (1990). Expectations, satisfaction, and intention to leave of American expatriate managers in Japan. *International journal of intercultural relations*, 14(4), 485-506.
- Black, J. S., Mendenhall, M., y Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of management review*, 16(2), 291-317.
- Bouncken, R., Brem, A., y Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(01), 1650012.
- Brett, J., Behfar, K., y Kern, M. (2020). *Managing multicultural teams* (pp. 155-164). Routledge.
- Burner, O. Y., Cunningham, P., y Hattar, H. S. (1990). Managing a multicultural nurse staff in a multicultural environment. *Journal of Nursing Administration*, 20(6), 30-34.

- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel psychology*, 53(1), 67-88.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., y Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*, 45(3), 459-479
- Chuapetcharasopon, P., Neville, L., Adair, W. L., Brodt, S. E., Lituchy, T. R., y Racine, A. A. (2018). Cultural mosaic beliefs as a new measure of the psychological climate for diversity: Individual distinctiveness and synergy in culturally diverse teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 7-32.
- Clark, D.R., Li, D., and Shepherd, D.A. (2017). "Country familiarity in the initial stage of foreign market selection", *Journal of International Business Studies*, pp. 1-31.
- Earley, P. C., y Gibson, C. B. (2002). Multinational work teams: A new perspective.
- Engelhard, F., y Holtbrügge, D. (2017). Biculturals, team facilitation and multicultural team performance: An information-processing perspective. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 4(3-4), 236-26
- Feitosa, Jennifer, Rebecca Grossman, and Maritza Salazar (2020). "Debunking key assumptions about teams: The role of culture." *American Psychologist* 73, no. 4 (2018). 376.
- Gabelica, C., y Popov, V. (2020). "One Size Does Not Fit All": Revisiting Team Feedback Theories From a Cultural Dimensions Perspective. *Group y Organization Management*, 45(2), 252-309.
- Glew, D. J. (2009). Personal values and performance in teams: An individual and team-level analysis. *Small Group Research*, 40(6), 670-693.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American psychologist*, 48(1), 26.
- Gonçalves, G., Sousa, C., Arasaratnam-Smith, L. A., Rodrigues, N., y Carvalheiro, R. (2020). Intercultural Communication Competence Scale: Invariance and Construct Validation in Portugal. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(3), 242-262.
- Gorse, C. A., y Emmitt, S. (2007). Communication behaviour during management and design team meetings: a comparison of group interaction. *Construction management and economics*, 25(11), 1197-1213.
- Hackman, J. R., y Hackman, R. J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hair, J. F., Suárez, M. G., Prentice, E., y Soler, D. C. (1999). Análisis multivariante.
- Hajro, A., Gibson, C. B., y Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60(1), 345-372.

- Hao, J., Xie, Z., y Sun, K. (2021). Whose international experience matters more? Decision-makers with international experience in Chinese family firms. *Chinese Management Studies*.
- Hemsworth, D., Muterera, J., y Baregheh, A. (2013). "Examining Basss Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review". *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(3), 853-862.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México. Mc Graw Hill, 12, 20.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (1991). Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, 57-73.
- Hofstede, G. (1985). The Interaction between National and Organizational Value Systems, *Journal of Management Studies*, Vol. 22 (4), pp. 347-357.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2nd Edition, USA, CA: Sage Publications
- Jackson, S. E., y Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(6), 675-702.
- Jang, S. (2017). Cultural brokerage and creative performance in multicultural teams. *Organization Science*, 28(6), 993-1009.
- Jensen, M., Potočnik, K., y Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836-845.
- Jones, G., Chirino Chace, B., y Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323-343.
- Kang, H., y Shen, J. (2018). Antecedents and consequences of host-country nationals' attitudes and behaviors toward expatriates: What we do and do not know. *Human Resource Management Review*, 28(2), 164-175.
- Karjalainen, H. (2020). Cultural identity and its impact on today's multicultural organizations. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 20(2), 249-262.
- Kinnebrew, K.C. (2011). "Multinational teams: The relationship between work values and productivity and moderating effect of degree of operational integration". PhD Thesis. Faculty of the Morgridge College of Education University of Denver. US.
- Kirkman, B. L., y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

- Kirkman, B. L., y Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management journal*, 44(3), 557-569.
- Kirkman, B. L., Shapiro, D. L., Lu, S., y McGurrin, D. P. (2016). Culture and teams. *Current Opinion in Psychology*, 8, 137-142.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., y Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group y Organization Management*, 29(3), 334-368
- Kirkman, B. L., y Shapiro, D. L. (2005). The impact of cultural value diversity on multicultural team performance. In *Managing multinational teams: Global perspectives*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kononahalli, A., y Oyedele, L. O. (2016). Emotional intelligence and British expatriates' cross-cultural adjustment in international construction projects. *Construction Management and Economics*, 34(11), 751-768.
- Kraus, S., Schleich, M., Tröster, A., y Roig-Tierno, N. (2019). Cultural diversity in large enterprises: A qualitative analysis from the Alpine Rhine Valley. *Journal of Promotion Management*, 25(5), 640-663. (Q2)
- Le, P. B., y Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*.
- Lindsay, S., Sheehan, C., y De Cieri, H. (2020). The influence of workgroup identification on turnover intention and knowledge sharing: the perspective of employees in subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 432-455. (Bayraktar)
- Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., y Lee, C. (2016). The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. *Journal of PeltokorpiInternational Business Studies*, 47(6), 655-673.
- Liu, C. H., y Lee, H. W. (2008). A proposed model of expatriates in multinational corporations. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Lvina, E., Matveev, A., y Grishin, G. (2019). Transforming cultural barriers into assets: lessons learned from a global insurance broker. *Revista de Management Comparat International*, 20(3), 226-240.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., y Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*.
- Matveev, A. (2017). Intercultural Competence in Multicultural Teams. In *Intercultural Competence in Organizations* (pp. 77-102). Springer, Cham.
- Moradi, E. (2020). Validation of Persian Translation of the Intercultural Sensitivity Scale Using Rasch Model. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 63-75.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., y Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human performance*, 11(2-3), 145-165.

- Murphy, W. H., y Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110, 237-245.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly*, 28(3), 385-417.
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., y Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), e06809.
- Nielsen, B. B., y Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185-193.
- Nielsen, B. B., y Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- O'Reilly, C. A., y Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5-27.
- Ochieng, E. G., y Price, A. D. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, 28(5), 449-460.
- Park, S., y Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324
- Peltokorpi, V., y Zhang, L. E. (2020). Exploring expatriate adjustment through identity perspective. *International Business Review*, 29(3), 101667.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., y Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397.
- Puck, J. F., Mohr, A. T., y Rygl, D. (2008). An empirical analysis of managers' adjustment to working in multi-national project teams in the pipeline and plant construction sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2252-2267.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., y García-Izquierdo, A. L. (2019). From planning to performance: the adaptation process as a determinant of outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 96-114.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Ratasuk, A., & Charoensukmongkol, P. (2019). The role of team trust and team conflict on innovative performance of multicultural teams in the restaurant. *Thammasat Review*, 22(2), 1-18.

- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., y Passos, A. M. (2015). Why is your team more creative than mine? The influence of shared mental models on intra-group conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 645-658.
- Schmid, S., y Mitterreiter, S. (2020). Understanding top managers' careers: How does career variety impact tenure on the board? *European Management Journal*.
- Schneider, S. C., y DeMeyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12: 307-320
- Sheehan, M., Garavan, T. N., y Morley, M. J. (2020). Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 109, 399-412.
- Stahl, G. K., y Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4-22.
- Sullivan, D. (1994). "Measuring the degree of internationalization of a firm". *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342
- Tabassi, A. A., Abdullah, A., y Bryde, D. J. (2019). Conflict management, team coordination, and performance within multicultural temporary projects: Evidence from the construction industry. *Project Management Journal*, 50(1), 101-114.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Bakar, A. H. A., y Yusof, N. A. (2017). Linking team condition and team performance: A transformational leadership approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22-38.
- TshetsHEMA, C. T., y Chan, K. Y. (2020). A systematic literature review of the relationship between demographic diversity and innovation performance at team-level. *Technology Analysis y Strategic Management*, 32(8), 955-967.
- Van Dijk, D., Kark, R., Matta, F., y Johnson, R. E. (2020). Correction to: Collective aspirations: Collective regulatory focus as a mediator between transformational and transactional leadership and team creativity. *Journal of Business and Psychology*, 1-2.
- Van Woerkom, M., y De Reuver, R. S. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029.
- Varma, A., Yoon, Y. J., y Froese, F. J. (2020). Expatriate demographic characteristics and host country national support: an empirical investigation in Central/South America. *Cross Cultural y Strategic Management*.
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., y Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes? *The Learning Organization*.
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M., y Poling, T. L. (2013). Exploring the effects of value diversity on team effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107-121.

- Wu, Q., Cormican, K., y Chen, G. (2020). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 27(1), 49-64.
- Yammarino, F. J., y Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.