



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**MULTICULTURALIDAD,
INTERCULTURALIDAD Y SU
INFLUENCIA EN LA GESTIÓN
DE PROYECTOS**

Alumno/a: **Arteaga Peralta, Leopoldo**

Tutor/a: **Prof. D. Sebastián Bruque Cámara**

Dpto: **Economía Financiera y Contabilidad**

Diciembre, 2015

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
2. CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES TEÓRICOS	8
2.1. Cultura	8
2.1.1. Cultura Organizacional	9
2.2. Multiculturalidad	10
2.3. Interculturalidad.....	12
2.4. Las Dimensiones Culturales	14
2.4.1. Dimensiones de Hofstede	14
2.4.2. Dimensiones de Trompenaars	15
2.5. Gestión de proyectos	17
2.6. Desempeño en la Gestión de Proyectos.....	17
3. CAPÍTULO 3: PROPOSICIONES	24
4. CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	26
5. CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
5.1. Proposición 1:	36
5.2. Proposición 2:	39
5.3. Proposición 3:	43
6. CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	49
7. BIBLIOGRAFÍA	59

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ESQUEMA DEL TRABAJO DE LA MULTICULTURALIDAD, INTERCULTURALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	7
TABLA 2. FORMULACIÓN DE LAS PROPOSICIONES DE TRABAJO	26
TABLA 3. TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	31
TABLA 4. TABLA DE INDICADORES DE INTERCULTURALIDAD Y GESTIÓN INTERCULTURAL	34
TABLA 5. FACTORES QUE FAVORECEN A LA INFLUENCIA DE LA INTERCULTURALIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN UN ENTORNO MULTICULTURAL.....	53
TABLA 6. FACTORES QUE FAVORECEN A LA INFLUENCIA DE LA ADAPTABILIDAD INDIVIDUAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN UN ENTORNO INTERCULTURAL.	53
TABLA 7. FACTORES QUE FAVORECEN A LA INFLUENCIA DE LA FORMACIÓN DEL EQUIPO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN UN ENTORNO INTERCULTURAL.	54

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MARCO CONCEPTUAL DE LA UNIÓN DE CONSTRUCTOS	28
FIGURA 2.ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	29
FIGURA 3. PROCESO DEL TRABAJO	29
FIGURA 4. RESULTADOS DE LA DISCUSIÓN	55

Resumen:

El presente trabajo pretende definir a la multiculturalidad e interculturalidad y su influencia en la gestión de proyectos. Se pretende evaluar si las proposiciones elaboradas sobre nuestro marco teórico se pueden ver sustentadas, o apoyadas desde el punto de vista empírico y usando una metodología cualitativa. Así, proponemos algunos criterios para potenciar las relaciones entre la interculturalidad y el desempeño en Gestión de Proyectos.

Palabras clave:

Cultura; Interculturalidad; Multiculturalidad; Dimensiones; Gestión de Proyectos.

Abstract:

This paper aims to define multiculturalism, interculturalism and its influence on project management. It aims to assess whether a proposal made on our theoretical framework can be sustained or supported from the empirical point of view, and using a qualitative methodology. Thus, we propose some criteria to strengthen relations between interculturalism and performance in Project Management.

Key words:

Culture; interculturalism; multiculturalism; cultural dimensions; project management.

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado actual el desarrollo tecnológico y la masificación del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones suponen un incremento de la diversidad cultural en los equipos de trabajo. En estos días es posible integrar grupos de trabajo ubicados en diferentes continentes, trabajando de forma eficaz, en tiempo real, y en equipos de trabajo perfectamente integrados. Pero por otro lado existen diversos factores que pueden alterar la integridad de los trabajadores, reduciendo así su efectividad. Consideramos que es necesario aprovechar el auge de los equipos de trabajo de diversidad cultural a fin de realizar un estudio que pueda aportar identificando las ventajas del trabajo intercultural, y aportar al desarrollo de la investigación sobre la diversidad cultural en el entorno laboral.

El objetivo de nuestro trabajo consiste en tratar de identificar las relaciones que existen entre la interculturalidad y la gestión de proyectos, usando la metodología cualitativa, ponemos en contraste estas relaciones con nuestra información práctica (entrevistas semiestructuradas a gerentes de proyecto) y con nuestro marco teórico, tenemos los siguientes resultados:

Primera proposición, que relaciona al desempeño en gestión de proyectos con el nivel de multiculturalidad en el equipo de trabajo, tenemos indicios de que esta relación mejora, si mejora el nivel de interculturalidad del equipo, que actúa como un factor principal potenciador de nuestra relación. La segunda proposición, que relaciona al desempeño en gestión de proyectos con el nivel de interculturalidad en el equipo de trabajo, y tenemos indicios de que esta relación mejora, si mejora el nivel de adaptabilidad del equipo, actuando como un factor principal potenciador de esta relación. La tercera proposición, que relaciona al desempeño en gestión de proyectos con el nivel de interculturalidad en el equipo de trabajo, y tenemos indicios de que esta relación mejora, si mejora el nivel de formación del equipo. La formación del equipo la dividimos en tres campos de formación principales, la formación en negocios, la formación en tecnología y la formación en gestión de proyectos, actuando como tres factores principales que potencian nuestra relación.

La estructura del trabajo está formada por los siguientes seis capítulos, el Capítulo 1, es la introducción. Capítulo 2, definimos los conceptos que forman nuestro marco teórico. Capítulo 3, formulamos nuestras proposiciones en base al análisis de literatura. Capítulo

4, describimos la metodología de trabajo que hemos empleado, que en nuestro caso es la metodología cualitativa, haciendo uso de la entrevista semiestructurada. Capítulo 5, es el análisis de las entrevistas realizadas a los gerentes de proyecto. Capítulo 6, presentamos la discusión, que consiste en contrastar nuestras proposiciones con nuestra experiencia práctica y con nuestro marco teórico. Y las conclusiones que consisten en la exposición de nuestros resultados.

Tabla 1. Esquema del trabajo de la Multiculturalidad, Interculturalidad y su Influencia en la Gestión de Proyectos

CONCEPTOS	• Cultura • Multiculturalidad • Interculturalidad • Dimensiones Culturales • Gestión de Proyectos • Desempeño de la Gestión de Proyectos
PROPOSICIONES	• Formulación de las proposiciones de trabajo orientadas a la influencia de la interculturalidad en la Gestión de proyectos
METODOLOGÍA	• Recopilación y procesamiento de la información usando la metodología cualitativa
ANÁLISIS DE RESULTADOS	• Análisis de los resultados.
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	• Discusión de nuestras proposiciones en contraste con las entrevistas y nuestro marco teórico. • Resultados

Fuente. Elaboración propia

2. CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES TEÓRICOS

En el presente capítulo definiremos los conceptos de nuestro marco teórico, para esto investigaremos sobre la información procedente de diversos autores con diferentes puntos de vista para enriquecer nuestra literatura.

2.1. Cultura

Tylor (1871, citado en Isaza, 2013), define la cultura como un todo complejo de conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. Y esto consiste en la suma de conceptos definidos y de mejorar la organización y las costumbres. “(Kroeber, A. & Kluckhohn, C, 1952, citado en Sartori, 2005).

La cultura establece y regula a las relaciones sociales, condicionando nuestras ideas sobre la diferencia sexual, racial o nuestra relación con la naturaleza. La cultura precede a los sujetos y estos se forman en el interior de ella, a partir de regulaciones y discursos (Williams, 1977; 2009, citado por Vich, 2013).

Según Ratiu, Gauthey, Rodgers y Fardel (1988, citado en Castaingts, 1999) concluyen de que la cultura es un conjunto complejo de normas, valores, comportamientos y creación material que diferencian a los miembros de los distintos grupos humanos y que también son tanto causas como efectos. Estas normas están regidas por reglas que pueden ser flexibles y forman parte del programa mental jerarquizado que comparten los miembros de cada grupo.

Hosftede (1990, citado en Castaingts, 1999) estudia a la cultura según sus manifestaciones clasificadas en cuatro categorías: símbolos, héroes, rituales y valores, según lo cual las tres primeras corresponden a las prácticas ya que son visibles al observador, y el centro del proceso es determinado por los valores, donde la confianza es parte de la cultura, y se encuentra relacionada con los cuatro factores fundamentales y es a través de ellos que se manifiesta.

Podemos considerar como otra definición de cultura, a aquella fuerza dinámica que es formada por la experiencia que se genera a través de las luchas políticas y sociales por medio de la interacción social (Singer, A., 1994, citado en Barter, 1996).

La cultura se basa en la comunicación y se expresa a través de la interacción simbólica (Walsham, 1993; Ward & Peppard, 1996; Castells, 2000, citado en Stahl, 2006).

Según Fukuyama (1995, citado en Castaingts, 1999) la cultura es el conjunto de significados, símbolos, valores e ideas que se vinculan a fenómenos como la religión y la ideología, es el factor en el cual se inscribe la confianza. Ante la presencia de confianza en el interior de la sociedad aparecerá lo que Fukuyama denomina capital social que es la habilidad de un pueblo para trabajar en grupos y organizaciones con objetivos comunes. Al relacionar cultura con confianza Fukuyama define a la cultura como un hábito ético o moral.

Hofstede (2001, citado por Savitha & Rani, 2010) define a la cultura como la programación mental del espíritu humano, que permite distinguir a los miembros de una categoría en comparación con los miembros de otra. Es el condicionamiento que compartimos con los demás miembros del mismo grupo. Por otra parte, Espinal (2006) define a la cultura como un conjunto de creencias, costumbres, valores, acuerdos, actitudes y prácticas comunes o compartidas que aportan a la construcción de la identidad que distingue al grupo, el cual puede estar definido desde la perspectiva religiosa, geográfica, política, histórica, de género, etc.

2.1.1.Cultura Organizacional

Con respecto a la Cultura Organizacional, Lamers (1981, citado en Quirós, 2010) indica que es un instrumento racional elaborado por la alta dirección para dirigir la conducta de los empleados según las necesidades de la organización y esta no ocurre como una solución natural a fuerzas profundas y universales.

Weick (1985, citado por Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990) menciona que acerca de la definición de cultura, no hay consenso pero probablemente la mayoría de los autores coinciden en que la Cultura organizacional/ corporativa: es holística, está determinada históricamente, y está relacionada con conceptos antropológicos; es socialmente construida, es imprecisa, difícil de cambiar, y tiene un estatus similar a la estructura, estrategia y control dentro de una organización.

Sobre la cultura organizativa, Quirós (2010) menciona que este concepto gira alrededor de dos modelos, los cuales son el funcionalismo y la perspectiva interpretativa. El funcionalismo define a la cultura como un sistema sociocultural, y trata de comparar funciones y niveles entre organizaciones; mientras que la perspectiva interpretativa define a la cultura como un sistema de ideas único en cada contexto.

Según Garmendia (1990, citado en Isaza, 2013), el uso del término Cultura de la organización se emplea como intersección de las teorías de la organización, y la teoría de la cultura, como principio básico para conseguir objetivos e instrumento para satisfacer necesidades y valores.

Ben-Ner y Putterman (1999, citado en Castañeda, 2006), comenta que al incorporar elementos culturales, como normas sociales, creencias y valores en los distintos aspectos del aparato analítico de comportamiento del “homo socioeconomicus”, tales como preferencias, restricciones, capacidades cognitivas-emotivas y formación de expectativas por medio de la interacción social, es posible establecer relaciones causa-efecto y así explicar cómo las distintas características culturales inciden en el desempeño económico.

2.2. Multiculturalidad

Según Jackson (Jackson, 2004, citado en Jacob, 2005) El multiculturalismo es la gestión de las subculturas dentro de una nación. Así un sistema de gestión particular, puede quedar adoptado, pero puede no reflejar la preferencia cultural de la mayoría. Puede haber sido adoptado porque una subcultura particular es políticamente poderosa y es capaz de imponerse de manera que sus miembros ocupen los niveles superiores de las organizaciones.

Las culturas con poder imponen significados como legítimos para ocultar sus relaciones de poder, las cuales son la base de su fuerza, y agrega su propia fuerza específicamente simbólica a esas relaciones de poder (Bourdieu & Passeron, 1977; 1990, citado en Shubert, 2002).

Para Shubert (2002), las defensas del multiculturalismo han utilizado a menudo el concepto de hegemonía. Basándose en la obra de Pierre Bourdieu, argumenta que

la práctica de la violencia simbólica fomenta y produce la dominación, incluyendo las prácticas que producen los subordinados sobre ellos mismos.

La globalización y la tecnología han permitido que la fuerza de trabajo, clientes y clientela, estén formados por persona de otras nacionalidades y etnias. Por lo cual para que las operaciones sean productivas en un lugar determinado, es necesario asumir ciertas características culturales de los miembros del equipo y alinearse con la cultura local (Gullestrap, 2009; Kelly, 2009, citado en Castaneda & Bateh, 2013).

Adler (1983; 1986, citado en Karjalainen, 2010) propone un modelo de dirección que consiste en la comprensión y el respeto entre culturas diferentes, basado en el reconocimiento de diferentes identidades culturales.

Según Denoux (1994, citado en Karjalainen, 2010), cuando se promueve la cooperación entre individuos que representan culturas diferentes, es necesario identificar las diferentes identidades culturales que participan en una interacción particular.

Por su parte Demorgon (2002, citado en Karjalainen, 2010) sostiene que para gestionar la fuerza de trabajo multicultural es necesario reconocer las diferencias culturales, la cual es la variable cultural nacional; entendiendo como multicultural a la yuxtaposición de culturas.

En la práctica, la diversidad se refiere a género, edad, etnia, nacionalidad, antigüedad, nivel educativo, experiencia, y experiencia multifuncional (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998, citado en Karjalainen, 2010).

Según Guerraoui y Troadec (2000, citado en Karjalainen, 2010) describen que la comprensión de las diferencias culturales incluye dos nociones pertinentes: la cultura y la identidad cultural. Como seres sociales los individuos construyen su identidad individual dentro de su cultura y entorno social, siendo la identidad cultural, personal y social componentes de la identidad individual.

Según para Devine (2007, citado en Castaneda & Bateh, 2013), las organizaciones deben tener una comunicación efectiva y de colaboración entre los distintos segmentos para direccionar las diferencias culturales y asegurarse de que todos tienen una adecuada comprensión y aceptación de las creencias culturales de sus compañeros de trabajo. Aprender acerca de las diferencias culturales puede

fomentar el entendimiento mutuo que mejora el ambiente de trabajo. Esto lleva a una organización más flexible que puede adaptarse a una serie de sucesos.

La organización se convierte en multicultural cuando los empleados asumen características de otras culturas en su propia experiencia y se logran disminuir las barreras culturales (Brennan, 2007; Hase, 2007, citado en Castaneda & Bateh, 2013).

Según Castaneda & Bateh (2013), las estrategias de gestión multicultural deben evolucionar y adaptarse a las necesidades de cambio en el conjunto de habilidades del líder, que debe ser flexible, comprensivo y abierto a nuevas ideas. Para desarrollar la estrategia de gestión multicultural, esta se debe desarrollar sobre la base de una lengua central, mejora tecnológica de la comunicación, y la combinación de valores culturales para establecer nuevas tradiciones con el fin de disminuir los conflictos y aumentar la colaboración.

2.3. Interculturalidad

Elena (2010) comenta sobre los diferentes comportamientos que se encuentran cuando se trabaja con un equipo de personas de un mismo país, ya que los valores y las normas de las dimensiones culturales no dependen sólo de la nacionalidad de los miembros del equipo. En nuestra vida, podemos ser parte de diferentes grupos culturales, los cuales pueden ser: la región (dentro del país), el origen étnico, la religión, el idioma, el género, la edad o la generación, el nivel de la educación, la industria en que trabajan, la compañía, la función de trabajo.

El aprendizaje intercultural no significa cambiar la propia cultura, sino entender que también son válidos otros puntos de vista, y el proceso de adaptación está relacionado a la interacción teniendo en cuenta la cultura propia y las otras culturas (Amado, 1998, citado en Bartel-Radic, 2006).

Este aprendizaje se define como la adquisición o la modificación de una representación del entorno. Las representaciones son estados mentales (ideas, conceptos, creencias, deseos, conocimientos) a través de los cuales una persona representa el mundo. (Doré/Mercier, 1992, citado en Bartel-Radic, 2006)

La reflexión crítica sobre la propia cultura es también necesaria, lo cual quiere decir que se produce un cambio profundo de mentalidad (Eubel-Kasper, 1997, citado en Bartel-Radic, 2006).

La interculturalidad, presenta habilidades como la inteligencia cultural, que refleja la adaptación a los diferentes contextos culturales (Earley & Ang, 2003, citado en Bückner & Poutsma, 2010). La Hibridación, que se produce cuando se injertan partes selectivas de un sistema de gestión eficaz de una cultura, en el sistema de gestión de una cultura diferente. Magala (2005, citado en Jacob, 2005). La Sensibilidad intercultural, que es la capacidad emocional de ser sensible hacia individuos de una cultura o nacionalidad diferente, y ha sido identificada como crucial para la capacidad de interacción intercultural por varios autores (Abe and Wiseman, 1983; Chen and Starosta, 1996; Cui and Awa, 1992; Fritz et al., 2002; Koester and Olebe, 1988; Martin, 1987, citados por Graf, 2004).

Bückner & Poutsma (2010) mencionan que la sensibilidad intercultural se centra en el nivel de conciencia sobre las diferencias culturales y la capacidad de reaccionar adecuadamente en diferentes contextos culturales.

Así una futura filosofía intercultural debe ser la base textual de la literatura, el arte, la religión y la cultura diaria que presta atención a fenómenos complejos y a la interacción entre estados de ánimo y comprensión. Si hay un peligro de construir estereotipos, hay también peligro de omitir diferencias concretas, estructurales y ontológicas por reclamo de una sola cultura mundial que mayormente refleje intereses y sobre todo el estilo de vida global de una pequeña porción de la humanidad (Capurro, 2008).

Nicklas (1995, citado en Bartel-Radic, 2006) comenta que el simple hecho de reunir gente de otras culturas está lejos de ser una condición suficiente para adquirir la competencia intercultural.

Según Bartel-Radic (2006), la competencia intercultural es la capacidad de entender el significado de la interacción intercultural y la capacidad de adaptar el comportamiento a estos significados para lograr un comportamiento eficiente.

La competencia intercultural también se define como la eficacia de un individuo en la elaboración de un conjunto de conocimientos, habilidades y atributos personales con el fin de trabajar con éxito con personas de diferentes orígenes culturales y nacionales en el país o en el extranjero (Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006, citado por Bücken & Poutsma, 2010).

Estas competencias interculturales, se refieren a las varias capacidades y características constituyen el sistema individual. (Bennett, 2001; Chen and Starosta, 1996; Fritz, 2001; Müller and Gelbrich, 2001; Ting-Toomey, 1999, citado en Graf, 2004).

La competencia intercultural, tiene tres componentes: componentes cognitivos, afectivos y conductuales (Johnson, 2006; Lenartowicz & Apud, 1990, referenciado por Bücken & Poutsma, 2010).

2.4. Las Dimensiones Culturales

Definiremos algunas de las principales dimensiones culturales que nos servirán para el análisis intercultural.

2.4.1. Dimensiones de Hofstede

Hofstede (1980, citado por Gladwin, 1981) manifiesta que los asuntos de la cultura nacional, organizacional, así como las teorías del comportamiento organizacional están ligados a la cultura. Argumenta que los programas mentales que lleva la gente, afectan a las percepciones individuales, objetivos, creencias y comportamientos de forma predecible, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, por lo cual define cuatro dimensiones:

- La distancia al poder, indica el grado en que una cultura acepta la distribución desigual del poder en las instituciones y organizaciones.
- Evitar la incertidumbre, indica la falta de tolerancia en una cultura para la incertidumbre y la ambigüedad. lo que implica la necesidad de una mayor estructuración de actividades y más normas escritas, junto con una menor disposición para tomar decisiones individuales y arriesgadas.

- El individualismo, indica el grado en que una cultura cree que se debe cuidar de sí misma y permanecer emocionalmente independiente de grupos, organizaciones y otras colectividades. Las políticas y prácticas se realizan por iniciativa individual en vez de basarse en la lealtad o el sentido del deber.
- La Masculinidad, indica el grado en que los valores masculinos de la asertividad, el dinero y los objetos materiales prevalecen en una cultura, en comparación con los valores femeninos de la crianza, la calidad de vida y las personas.
- La orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo, Hofstede (1992) adaptó esta quinta dimensión la cual se basa en las investigaciones realizadas por Michael Bond, y es conocida como “el dinamismo confuciano”.

2.4.2. Dimensiones de Trompenaars

Trompenaars (1996, citado por Mendosa, 1999) señala que una cultura se distingue por el tipo de soluciones que crea para ciertos problemas, y las agrupa en tres categorías: aquellas que surgen de las relaciones con otras personas, aquellas que implican el paso del tiempo, y aquellas que salen de nuestras actitudes hacia el entorno. Trompenaars (1994, citado en Gallagher, 1996) explica las siguientes tres dimensiones:

- La primera dimensión es el universalismo (reglas) versus particularismo (relaciones). Las culturas universalistas se centran más en las normas que en las relaciones; por el contrario, las culturas particularistas se centran más en las relaciones que en las reglas, y las relaciones personales tienen prioridad sobre, o al menos modifica, los contratos legales.
- La dimensión neutral o emocional indica que lo que diferencia a las culturas es el papel de las emociones en las relaciones interpersonales y de negocios.
- La dimensión logro frente a la adscripción señala que otro aspecto de la orientación relacional es la cuestión de cómo las naciones otorgan

el estatus. Algunas sociedades conceden estatus basado en logros alcanzados, mientras que otras acuerdan estado por género, edad, familia, etc. (estatus adscrito).

En suma cuatro dimensiones son de Trompenaars son (1993, citado por Réthi, 2012), y la quinta dimensión es de otro autor pero Trompenaars la incluye en el conjunto:

- El individualismo frente al comunitarismo, esta dimensión clasifica a los países según el equilibrio entre los intereses individuales y los de grupo. Los miembros del equipo de las culturas comunitarias ven las mejoras en sus capacidades individuales como un paso hacia la prosperidad grupo.
- Lo específico frente a lo difuso, Trompenaars investigó las diferencias en cómo las personas se involucran con sus colegas en áreas específicas o múltiples de sus vidas. Personas de culturas más orientadas a lo específico tienden a separar la vida privada de los negocios, teniendo una relación diferente de autoridad en cada grupo social. En las culturas de orientación a lo difuso, el nivel de autoridad en el trabajo se puede reflejar en áreas sociales.
- La relación hombre-naturaleza (control interno vs control externo), Trompenaars muestra cómo las personas de diferentes países se relacionan con su entorno natural y con los cambios. Las culturas orientadas a lo externo son generalmente más flexibles y dispuestas a hacer concesiones, siendo más cómodos con el cambio.
- Relación humano-tiempo, Trompenaars encontró que las diferentes culturas asignan diversos significados al pasado, presente y futuro. Las personas en culturas orientadas al pasado tienden a mostrar respeto por los antepasados y las personas mayores, con frecuencia evalúan los eventos en un contexto tradicional o histórico. Personas en culturas orientadas al presente disfrutan de las actividades del momento y las relaciones presentes. Personas de culturas orientadas al futuro disfrutan discutir perspectivas, potencialidades y futuros logros.

2.5. Gestión de proyectos

Según Lewis (2007, citado por Ranf, 2011), el Project Management Institute (PMI) define la gestión de proyectos como una aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las diferentes actividades para el logro de los objetivos del proyecto. La gestión del proyecto se cumple mediante la aplicación e integración de los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto.

Una crítica a esta definición de la gestión de proyectos según PMBOK, es realizada por Culmsee (2012) quien indica que esta definición ignora el aspecto humano de los proyectos. Los proyectos son concebidos, planificados, realizados y monitoreados por las personas, y las personas deben ser puestas en el centro de los proyectos.

Winograd & Flores (1987 citado en Culmsee, 2012) comentan que las organizaciones y proyectos se componen de personas, y de los compromisos que la gente hace para llevar a cabo las actividades que realizan las organizaciones o proyectos.

Para Kerzner & Harold (2005, citado por Ranf, 2011) la gestión de proyectos tiene como objetivo mejorar el uso de los recursos existentes, para garantizar el flujo de trabajo tanto horizontal como vertical dentro de la empresa. Este enfoque implica una mejor comunicación en el plano horizontal con el fin de asegurar que los objetivos se cumplan sosteniblemente a lo largo de toda la organización.

Ranf (2011), menciona que la gestión de proyectos se ha convertido en un factor presente en todos los niveles, en todas las divisiones de las empresas del entorno empresarial global. Algunas empresas consideran que esta globalización de la metodología de gestión de proyectos es esencial para la supervivencia de la empresa.

2.6. Desempeño en la Gestión de Proyectos

Al valorar el éxito del gerente, los indicadores objetivos y visibles comúnmente utilizados tienden a incluir, el nivel de sueldo, el status en el trabajo, el tiempo

de permanencia en el trabajo u organización, y el reconocimiento en el trabajo (Crites, 1969; Waddell, 1983; Howes, 1981, citados por Ghosh, 2013).

Pero son necesarias medidas más subjetivas, por lo cual Ghosh (2013), menciona los siguientes seis indicadores que facilitan el éxito gerencial:

- Los indicadores contextuales de éxito gerencial. (Jaskolka, Beyer & Trice, 1985, citado por Ghosh, 2013).
- Los indicadores demográficos de éxito gerencial.
- Los indicadores psicológicos de éxito gerencial (Hayajneh & Raggad, 1994; Meyer & Allen, 1991; Bateman & Crant, 2005; Burke & Witt, 2002, citados por Ghosh, 2013).
- Los indicadores cognitivos de éxito gerencial.
- Los indicadores de compensación de éxito gerencial.
- Los resultados alcanzados por la organización.

Lovisky, Treviño & Jacobs, (2007) hace referencia a una clasificación de dimensiones del rendimiento gerencial, en una escala de 5 puntos, usando la escala de Likert.

- Influye, direcciona, motiva, y proporciona retroalimentación a los subordinados.
- Representa a la organización con los clientes y el público.
- Planifica y organiza.
- Comunica eficazmente y mantiene a otros informados.
- Gestiona y realiza tareas administrativas

Bryde (2003), presenta un modelo denominado, modelo de la evaluación del desempeño de gestión de proyectos (PMPA), basado en el modelo de excelencia empresarial EFQM. Este modelo propone seis criterios para evaluar el desempeño de la gestión de proyectos, tales como: el liderazgo de gestión de proyectos, el personal de gestión de proyectos, la política y estrategia de gestión de proyectos, las alianzas del proyecto y recursos de gestión, los procesos de gestión del ciclo de vida del proyecto y los indicadores de rendimiento clave de gestión de proyectos (KPIs del Proyecto). Entre los KPIs del Proyecto, podemos mencionar:

- Percepción del cliente
- Cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto
- Fluidez de las entregas
- Capacidad de respuesta al cambio
- Eficacia del trabajo
- Mejora en la capacidad organizativa
- Crecimiento de otros
- Crecimiento del propio personal
- Nivel de perturbación a la organización
- Evitar el no-beneficio a través de la cancelación anticipada.
- Permitir otros trabajos del proyecto
- Recompensas personales no financieras

Estos KPIs utilizan como instrumento de medida la siguiente ponderación: Muy Importante: 1, Importante: 2, Neutral: 3, Sin Importancia: 4, Muy poca Importancia: 5.

Según Senior (2004), hay siete factores que representan el rendimiento del equipo, y realiza la investigación del funcionamiento de un equipo directivo apoyándose en el método inductivo, y la técnica de rejilla (Dainty, 1991; Gammack and Stephens, 1994; Coffin, 2002, citados por Senior, 2004). Donde a cada miembro del equipo se le pide evaluar los elementos en sus constructos particulares utilizando una escala de seis puntos, es decir, calificada del 1 al 6, para obtener datos para el análisis de los componentes principales.

- Objetivos del equipo.
- Organización del equipo.
- Liderazgo.
- Clima del equipo.
- Relaciones interpersonales.
- Comunicación en el equipo.
- Composición del equipo.
- Un octavo factor es la interacción del equipo con toda la organización, se sugiere para consideraciones del rendimiento del equipo.

También menciona modelos para medir de la eficacia de los equipos de trabajo sin resultados cuantificables claros, y sugiere que los criterios de desempeño del equipo deben tener en cuenta: Las opiniones, los procesos del equipo y el contexto de la organización.

Julia & Marly Monteiro (2011), mencionan a las siguientes categorías de criterios del éxito empresarial que monitorean las empresas:

- Nivel de satisfacción: La satisfacción de la moral del equipo, beneficios para el cliente, la retención de los miembros del equipo, ausencia de conflictos y satisfacción del Jefe de proyecto.
- Impacto en los negocios: Las medidas económicas, nueva tecnología, nuevo mercado, nueva competencias clave, y nueva capacidad organizativa.
- Impacto para el cliente: Cumplimiento de Requisitos, el flujo de caja, la lealtad y la satisfacción del cliente, el reconocimiento de la marca.
- Criterios de Cumplimiento: El respeto por el medio ambiente, el respeto de la sociedad, el cumplimiento de la normativa y la legislación, seguridad, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

García-Álvarez, Ma Mariz-Pérez & Álvarez (2011), comenta que el capital tecnológico está formado por las habilidades técnicas que son desarrolladas por diferentes grupos dentro de la organización y son recursos intangibles responsables del desarrollo de las actividades y funciones de la organización, ambas relacionadas con la eficiencia de los productos, servicios o procesos de producción.

- Esfuerzo tecnológico. Propone el nivel de inversión anual en tecnología y sistemas de la información como indicadores.
- Desarrollo e innovación organizacional. Trata sobre la adaptación a las cambiantes necesidades del cliente, y presentan los siguientes indicadores:
 - Inversión en innovación, esto es, la inversión anual en el desarrollo de nuevos productos, procesos de mejora, desarrollo de nuevos mercados o en proyectos de I+D.
 - La existencia de equipos de trabajo dedicados a la mejora.

- El número de nuevos productos, procesos de producción y métodos de gestión durante el último año.

Inmyxai & Takahashi (2012), presentan otras variables y medidas consideradas en el análisis del rendimiento de la empresa:

- Construcción de una reputación en el negocio.
- El nivel de tecnología física usada en el negocio, desde una herramienta de mano, hasta grandes máquinas. Se mide por números ordinales del 1 a 5, desde el nivel de tecnología más bajo hasta el más alto en el negocio.
- Uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (ICT), (Erffmeyer & Johnson, 2001, citado en Inmyxai & Takahashi, 2012).
- Presencia competitiva.
- Educación y entrenamiento de empresarios y empleados, es el nivel de educación del Gerente y empleados, y el entrenamiento recibido desde que el negocio empezó.

Thamhain & Wilemon (1996, citado en Ochieng, 2013) comentan que la complejidad del proyecto varía debido a que los clientes tienen diferentes objetivos, intereses y expectativas. Otro motivo es que el proyecto tiene diferentes fuerzas motrices. El resultado es que las formas tradicionales de formación de equipo están siendo cambiadas a la formación de equipos autogestionados.

Las tríadas de comportamiento como la comunicación, la confianza y la cooperación son de gran importancia, pero también destaca que el centro de las conductas gerenciales son el liderazgo, la toma de decisiones y la motivación (Adler, 1997; Cox, Issa & Koblegard, 2005; Cheung, Ng, Wong, & Suen, 2003; citado en Cerimagic, 2010).

Culp & Smith (2005, citado por Cerimagic, 2010) sostienen que la principal razón para el fracaso del proyecto es que los jefes de proyecto no gastan una cantidad equivalente de tiempo en cada una de las tres necesidades, las cuales son Contenido, Procesos y Relaciones.

Ochieng (2008, citado en Ochieng, 2013) indica que la complejidad del proyecto se puede encontrar en tres ambientes: fuera del proyecto, dentro del proyecto y en el entorno del proyecto ([42] Ochieng, 2008).

Cerimagic (2010), comenta que la gente adopta diferentes formas de abordar las relaciones. Un gerente de proyecto con experiencia debe ser sensible durante sus relaciones y debe adaptar su comportamiento. Es decir, la misma persona puede actuar de manera muy diferente dependiendo de la situación y el entorno.

Elena (2010), menciona que al iniciar un proyecto global en un nuevo país, o cuando los nuevos miembros del equipo del proyecto tienen un origen cultural que nunca antes ha experimentado, las dimensiones culturales pueden ser una primera fuente de referencia para entender su actitud general, y los patrones culturales que podrían encontrarse en su cultura. Un segundo paso es investigar las diferentes fuentes de información sobre el país. El tercer paso es prestar atención a la conducta de los miembros del equipo, para entender sus valores durante las conversaciones informales y mostrar respeto por estos valores.

Asimismo Elena (2010) menciona que para gestionar eficazmente los proyectos interculturales, se tienen los siguientes cuatro pasos marco:

- Aprender a definir los tipos de diferencia cultural que existen (por nacionalidad o por minoría cultural).
- Comprender las diferencias culturales.
- Respetar las diferencias culturales.
- Aprovechar del equipo multicultural

Uda-Riley (2006) menciona que para lograr el éxito en un proyecto intercultural, se debe gestionar correctamente a los equipos interculturales, lo cual requiere de dos conjuntos importantes de competencias. Un primer conjunto es descrito por los pasos tradicionales necesarios para lograr el éxito del proyecto; el segundo conjunto es el conocimiento de las variables clave que definen la diversidad cultural, las cuales se deben llevar a la práctica y son las siguientes:

- Para que un equipo intercultural gane, todos sus miembros deben ganar.
- No se debe suponer sobre lo que se menciona o se ve.

- Al dialogar se debe buscar la flexibilidad y el punto medio.
- Investigar sobre las normas y creencias culturales de los miembros de su equipo, y buscar información de las personas que conocen el lugar.
- Se debe ayudar a los miembros del equipo a aclarar determinadas situaciones donde se amerite el uso de las dimensiones culturales.
- No se debe prejuizar, ni asumir que las creencias culturales de una persona son las que se asocian a su cultura.

Según Birdseye & Hill (1995, citado por Cerimagic, 2010), los trabajadores desplazados tienen que lidiar con entornos desconocidos que en muchos casos tienen muy diferentes condiciones políticas, culturales y económicas.

La formación intercultural tiende a ayudar a los trabajadores desplazados a trabajar a otro país, a mejorar sus conocimientos y habilidades, que a su vez ayudan en la práctica en el país de acogida y a ser más productivo (Brewster & Pickard, 1994; Kealey & Protheroe, 1996; Harris y Brewster, 1999, citados por Cerimagic, 2010).

La adaptación intercultural se define como el grado de bienestar psicológico y desempeño de tareas que tiene una persona desplazada a trabajar en otro país con los diversos aspectos del país anfitrión (Black, 1988; Oberg, 1960 & Nicholson, 1984, citado por Konanahalli, Oyedele, Spillane, Coates, Jason & Ebohon, 2014).

Según Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh (1999, citado por Konanahalli et al., 2014) la adaptación del trabajador desplazado tiene las siguientes tres facetas:

- La adaptación al trabajo, es la adaptación al entorno laboral, a las nuevas tareas, roles, supervisión, y expectativas de rendimiento.
- La adaptación a la interacción, es la tranquilidad psicológica obtenida al socializar en el país de acogida en situaciones dentro y fuera del trabajo.
- La adaptación en general, es adaptarse a vivir en un país extranjero y a su entorno cultural.

Shay & Tracey (1997, citado por Cerimagic, 2010) llegaron a la conclusión que por un lado el comportamiento de las trabajadores desplazados depende de su orientación a hacer cambios personales e innovaciones en su rol de trabajo, y por otro lado, depende de su compromiso para facilitar las relaciones positivas con los miembros de su entorno de trabajo.

3. CAPÍTULO 3: PROPOSICIONES

Según la revisión de la literatura, tenemos que la multiculturalidad en una organización se presenta cuando existen diferencias culturales en su fuerza de trabajo o en sus relaciones con el entorno que ha sido posible por el desarrollo de la tecnología y la globalización. Esto ha permitido ampliar el espectro de la fuerza laboral, mejorar la capacidad de respuesta al cambio, ampliar los objetivos de la organización, mejorar la percepción del cliente, y asimismo ha generado la necesidad de adoptar nuevos criterios de gestión, los cuales son criterios de mejora en el desempeño del proyecto. Según la literatura es posible mejorar este desempeño, por un criterio de gestión eficaz de la cultura, si consideramos en lugar de la yuxtaposición de las culturas, la interacción de las culturas, y buscar alcanzar la competencia intercultural. Esto permitiría mejorar los niveles de satisfacción del equipo, la mejora del clima laboral, motivación, comunicación, mayor capacidad de respuesta al cambio, lo cual se vería reflejado en la eficacia de la gestión de proyectos. En base a lo expuesto podemos generar la primera proposición (P1), la cual relaciona el mayor desempeño en Gestión de Proyectos con la Multiculturalidad, y su mejora con la Interculturalidad.

Nuestra literatura menciona que el desempeño en la gestión de proyectos, mejora con la interculturalidad pero para lograr esto las personas deben ser consideradas como el centro de los proyectos porque los proyectos están compuestos por personas y al interactuar en los entornos interculturales es importante considerar su nivel de adaptación a los diferentes ambientes y contextos culturales, la adaptación al trabajo, adaptación a la interacción y adaptación al entorno, y su capacidad de interacción intercultural, que depende de la orientación a hacer cambios personales y su compromiso para facilitar relaciones positivas, generando el bienestar psicológico y la mejora en el desempeño de las tareas. Luego podemos desarrollar la segunda

proposición (P2), la cual relaciona el mayor desempeño en Gestión de Proyectos con Interculturalidad y su mejora con el nivel de adaptabilidad de las personas.

Según lo expuesto podemos definir que otro factor que influye en el equipo para la mejora del desempeño en la gestión de los proyectos es la formación, que es necesaria para ayudar a los trabajadores a mejorar sus conocimientos, habilidades, a ser más productivos, y gestionar eficazmente los proyectos interculturales, teniendo como pasos principales, el aprender, comprender, respetar y aprovechar. Pues para lograr el éxito en un proyecto intercultural se debe gestionar correctamente la organización y a los equipos interculturales, para ello es importante la formación en las competencias de gestión de proyectos, liderazgo, las relaciones interpersonales, comunicación, el uso de tecnología física, las tecnologías de la información y las comunicaciones cuyo correcto uso genera mayor rendimiento, presencia competitiva y reputación en el mercado. De aquí podemos elaborar otra nueva proposición (P3), que relaciona el mayor desempeño en gestión de proyectos con interculturalidad, y su mejora con el mayor nivel de formación de los miembros del equipo, y según el análisis tendríamos tres campos principales, los cuales son la formación en negocios, tecnología y gestión de proyectos.

En resumen, las proposiciones de trabajo que hemos formulado (Tabla 2.) son las siguientes:

P1: “A mayor multiculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos. Esta relación es mayor cuando el grado de interculturalidad es también mayor”.

P2: “A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos, si la adaptabilidad individual es mayor”.

P3: Propongo que “A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos, si la formación del equipo es mayor”.

- **P3a:** A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos, si la formación del equipo en negocios es mayor.
- **P3b:** A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos, si la formación del equipo en tecnología es mayor.
- **P3c:** A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos, si la formación del equipo en gestión de proyectos es mayor.

Tabla 2. Formulación de las Proposiciones de trabajo

Proposición 1	• “A mayor multiculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos. Esta relación es mayor cuando el grado de interculturalidad es también mayor”.
Proposición 2	• “A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos, si la adaptabilidad individual es mayor”.
Proposición 3	• “A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos, si la formación del equipo es mayor”. (Formación en Negocios, Tecnología y Gestión de Proyectos).

Fuente. Elaboración propia

4. CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

La metodología usada para realizar este trabajo fue la entrevista semiestructurada, que es la más común de las metodologías de investigación cualitativa. Escogimos esta metodología debido al éxito de la entrevista cualitativa en el campo de las tecnologías y sistemas de la información (Hayne & Pollard, 2000, citado por Bruque & Moyano, 2007), y por su utilidad en la investigación etnográfica, la complementamos con la entrevista semiestructurada que es flexible, accesible, comprensible y capaz de demostrar cómo los entrevistados perciben el mundo social en estudio debido a que su base es la conversación humana permite modificar el estilo, ritmo y orden de las preguntas según el desarrollo de la entrevista para ampliar las respuestas del entrevistado (Kvale & Brinkmann, 2009; Schwartzmann, 1993; citado por Qu & Dumay, 2011).

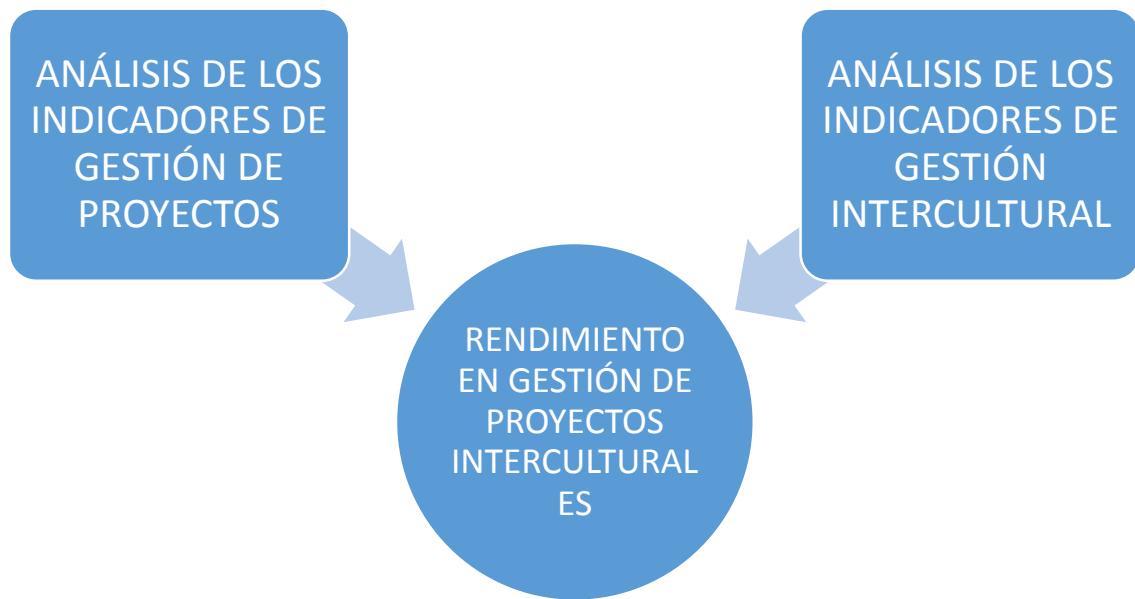
El juicio de muestreo que se utilizó para seleccionar a los entrevistados fue el juicio selectivo y para evitar distorsiones en el análisis se consideró realizar el muestreo en una misma zona geográfica (Bruque & Moyano, 2007) y un mismo sector de trabajo. El

muestreo se realizó a gerentes de proyecto que laboran en empresas de telecomunicaciones que operan en Lima, la capital del Perú. Para esta selección se tomó en consideración que estos gerentes tengan experiencia de trabajo en el extranjero o experiencia de trabajo con equipos o entornos de diversidad cultural. Otro criterio de selección secundario fue el carácter internacional, liderazgo y el nivel de reconocimiento de las empresas para los cuales trabajan los gerentes de proyecto entrevistados.

El cuestionario de la entrevista fue elaborado luego del estudio y análisis de los conceptos de cultura, multiculturalidad, interculturalidad, gestión de proyectos, desempeño de la gestión de proyectos y definición de la metodología necesaria para obtener la información requerida. De esta manera con ayuda de la literatura se pudo identificar los indicadores que facilitan el éxito gerencial, los KPIs del proyecto, los criterios para el éxito empresarial, los factores que representan el rendimiento del equipo, las dimensiones del rendimiento gerencial, los criterios de esfuerzo tecnológico, el desarrollo e innovación organizacional, la gestión eficaz de proyectos interculturales, las variables clave que definen de la diversidad cultural y las fases de adaptación del trabajador desplazado.

El objetivo de la selección de los indicadores de gestión gerencial y gestión intercultural, fue poder unir ambos constructos en un solo cuestionario diseñado para la entrevista que nos pueda proporcionar información acerca del rendimiento gerencial y la influencia de la interculturalidad (Figura 1.) para así poder evaluar nuestras proposiciones.

Figura 1. Marco Conceptual de la unión de Constructos



Fuente. Elaboración propia

Luego se procedió a seleccionar a los indicadores y criterios de éxito clave en gestión e interculturalidad, según las necesidades de nuestra investigación y se procedió a elaborar las preguntas por cada indicador seleccionado (Figura 2.), las cuales se pueden observar en las Tablas de indicadores de gestión (Tabla 3.) y en la Tabla de indicadores de Interculturalidad y Gestión intercultural (Tabla 4.).

Figura 2.Elaboración del cuestionario para la Entrevista Semiestructurada



Fuente. Elaboración propia

Figura 3. Proceso del trabajo



Fuente. Elaboración propia

La entrevista fue elaborada a partir de 35 indicadores o criterios de éxito escogidos, ya sea en la gestión de proyectos, interculturalidad y gestión intercultural. El criterio para obtener las 35 preguntas fue tratar de reducir la cantidad de preguntas a número de preguntas no muy alto y que este número nos pueda proveer la información necesaria para nuestra investigación, y que el tiempo para desarrollar la entrevista sea en promedio, de una hora y quince minutos. Luego de la ejecución de las entrevistas hubo una etapa de análisis y procesamiento de la información relevante para nuestra investigación que consistió en extraer la información para la evaluación de nuestras proposiciones (Figura 3.).

Las entrevistas se realizaron a seis managers de cuatro empresas transnacionales que operan en Perú, en el sector de las telecomunicaciones las cuales son unas de las empresas de telecomunicaciones más representativas en el país. El proceso de entrevistas concluyó, cuando se alcanzó el punto de saturación con la condición de que al añadir una nueva unidad de análisis no nos proporcionó información adicional relevante (Bruque & Moyano, 2007), y logramos este punto de saturación al entrevistar a 6 managers de 4 empresas.

Los entrevistados fueron cinco managers hombres y una manager mujer, todos ellos están vinculados a proyectos con equipos u entornos de trabajo intercultural, tienen diferentes cargos y especializaciones. Para realizar las entrevistas, se utilizó Skype como herramienta principal, y se tuvo que coordinar los horarios de entrevista, puesto que estas entrevistas se realizaron desde Bilbao, España, y los entrevistados estaban físicamente en Lima, Perú, y estas ciudades tienen las siguientes y diferentes zonas horarias (GMT+01:00) Madrid y (GMT-05:00) Bogotá, respectivamente.

Tabla 3. Tabla de Indicadores de Gestión

Constructo	Autor	Pregunta formulada
Los indicadores psicológicos de éxito gerencial.	Hayajneh & Raggad, 1994; Meyer & Allen, 1991; Bateman & Crant, 2005; Burke & Witt, 2002, citados por Ghosh, 2013.	1. ¿Cómo refleja en su trabajo, sus niveles de motivación y compromiso con la organización?
Los indicadores de compensación de éxito gerencial	Gosh (2013)	2. ¿Qué incentivo ha recibido de su organización tras realizar un trabajo desarrollado con éxito?
Influye, direcciona, motiva, y proporciona retroalimentación a los subordinados	Lovisky, Treviño & Jacobs, (2007)	3. ¿De qué manera influye, motiva y direcciona a los miembros de su equipo? ¿Cómo realiza el feedback entre los miembros de su equipo?
Planifica y organiza	Lovisky, Treviño & Jacobs, (2007)	4. ¿Cómo planifica y organiza el trabajo o proyecto? ¿Utiliza algún método para controlar el avance de lo planificado?

Comunica eficazmente y mantiene a otros informados	Lovisky, Treviño & Jacobs, (2007)	5. ¿Cómo se desarrolla la comunicación con su equipo de trabajo? ¿Qué herramientas utiliza y qué limitaciones presenta?
Percepción del cliente	Bryde (2003)	6. ¿Qué percepción tienen sus clientes de los proyectos realizados por la empresa? ¿Qué porcentaje de renovación de solicitudes de trabajo tienen?
Cumplimiento de los objetivos del proyecto	Bryde (2003)	7. ¿En qué porcentaje considera que se cumplen los objetivos de los proyectos que ejecutan?
Capacidad de respuesta al cambio	Bryde (2003)	8. ¿De qué manera su equipo afronta los cambios en el trabajo o proyecto? ¿Tiene alguna experiencia de éxito o fracaso con respecto a esto?
Eficacia del trabajo	Bryde (2003)	9. ¿Cómo mide la eficacia en el trabajo de su equipo? ¿Cómo cree que su equipo podría mejorar?
Nivel de influencia en la organización	Bryde (2003)	10. ¿Cómo influye su proyecto en la organización o fuera de ella?
Objetivos del equipo	Senior (2004)	11. ¿Cómo logra el compromiso del equipo con los objetivos del proyecto?
Organización del equipo	Senior (2004)	12. ¿De qué manera los miembros del equipo asumen, comparten sus tareas y contribuyen con el éxito del equipo?
Liderazgo	Senior (2004)	13. ¿De qué manera percibe la legitimidad de su liderazgo en su equipo?
Clima del equipo	Senior (2004)	14. ¿Cómo describe el clima de trabajo en su equipo? (confianza, energía, entusiasmo, creativo, flexible, comprensivo, inclusivo).
Nivel de Satisfacción	Julia & Marly Monteiro (2011)	15. ¿Qué porcentaje de miembros del equipo se encuentran satisfechos con el trabajo?
Impacto en los negocios	Julia & Marly Monteiro (2011)	16. ¿En qué porcentaje los negocios o trabajos realizados por la empresa han aumentado o disminuido con respecto al año anterior? Mencione algún trabajo que haya realizado con éxito, cuyo resultado haya beneficiado a la organización.

Reputación	Inmyxai & Takahashi (2012)	17. ¿En qué porcentaje la inversión realizada en marketing o publicidad ha aumentado o disminuido con respecto al año anterior?
Nivel de inversión anual en tecnología y sistemas de la información	García-Álvarez, Ma Mariz-Pérez & Álvarez (2011)	18. ¿En qué porcentaje la inversión realizada en tecnologías de la información ha aumentado o disminuido con respecto al año anterior?
Uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (ICT)	(Erffmeyer & Johnson, 2001, citado en Inmyxai & Takahashi, 2012).	19. ¿Qué tipo de tecnologías de la información y de las comunicaciones utiliza la empresa?
Inversión en innovación	García-Álvarez, Ma Mariz-Pérez & Álvarez (2011)	20. ¿En qué porcentaje la inversión en innovación, desarrollo de nuevos productos o mercados ha aumentado o disminuido con respecto al año anterior?
El número de nuevos productos, nuevos procesos y métodos de gestión	García-Álvarez, Ma Mariz-Pérez & Álvarez (2011)	21. ¿En qué porcentaje el número de nuevos productos, nuevos procesos o métodos de gestión implementados han aumentado o disminuido con respecto al año anterior?
Educación y entrenamiento del gerente y empleados	Inmyxai & Takahashi (2012)	22. ¿Qué tipo de entrenamiento o formación han recibido el gerente y los empleados, sobre tecnología, negocios y gestión de proyectos? ¿Cuál es su opinión acerca de la necesidad de formación?

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4. Tabla de Indicadores de Interculturalidad y Gestión Intercultural

Constructo	Autor	Pregunta formulada
Aprende a definir los diferentes tipos de cultura	Elena (2010)	23. ¿Puede definir qué tipos de cultura o grupos sociales trabajan en su equipo o entorno de trabajo?
Comprende las diferencias culturales	Elena (2010)	24. ¿Cómo identifica las diferencias que existen entre las personas de las diferentes culturas (o grupos sociales) de su equipo o entorno? ¿Puede describir las diferencias en la composición de su equipo?
Respeto las diferencias culturales	Elena (2010)	25. ¿Cuándo hay diferencia de opiniones en su equipo o entorno? ¿De qué manera tiene en consideración las diferencias culturales?
Aprovecha del equipo multicultural	Elena (2010)	26. ¿Cómo aprovecha las diferencias culturales de su equipo o entorno?
El equipo intercultural gana, cuando todos sus miembros ganan	Uda-Riley (2006)	27. ¿Puede mencionar alguna experiencia de éxito en un equipo de trabajo de diversidad cultural? ¿De qué manera todos los miembros se vieron afectados con el éxito?
Investigar sobre las normas y creencias culturales de los miembros de su equipo	Uda-Riley (2006)	28. En un equipo (o entorno) de diversidad cultural, ¿cómo se informa sobre las normas y creencias culturales de los miembros de su equipo (o entorno)?
No se debe suponer sobre lo que se menciona o se ve	Uda-Riley (2006)	29. En un equipo (o entorno) de diversidad cultural, ¿qué juicio podría emitir sobre lo que observa o se menciona de algún miembro de su equipo (o entorno)?
No prejuizar, ni asumir las creencias de una persona por las que se asocian a su cultura	Uda-Riley (2006)	30. En un equipo (o entorno) de diversidad cultural, ¿cuál es su opinión acerca de que se atribuya a una persona las creencias que se asocian con su cultura?
Dialogar buscando la flexibilidad y el punto medio	Uda-Riley (2006)	31. En un equipo (o entorno) de diversidad cultural, ¿de qué manera busca el diálogo, la flexibilidad y el equilibrio en su equipo (o entorno)?
Apoyar a los miembros del equipo en el uso de las dimensiones culturales	Uda-Riley (2006)	32. En un equipo (o entorno) de diversidad cultural, ¿cómo apoya o ayuda a los miembros de su equipo (o entorno) en el manejo de la diversidad?
La adaptación al trabajo	Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh (1999,	33. En caso de trabajar en un país (o entorno cultural) diferente, ¿cuáles considera que serían las dificultades para adaptarse a su nuevo trabajo?

	citado por Konanahalli et al., 2014)	
La adaptación a la interacción	Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh (1999, citado por Konanahalli et al., 2014)	34. En caso de trabajar y residir en un país (o entorno cultural) diferente, ¿qué acciones cree que debería tomar para interactuar con éxito con las personas de su nuevo entorno?
La adaptación en general	Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh (1999, citado por Konanahalli et al., 2014)	35. En caso de trabajar y residir en un país (o entorno cultural) diferente, ¿cuál sería su actitud al interactuar con una cultura diferente dentro y fuera del trabajo?

Fuente. Elaboración propia

5. CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo presentamos extractos de las entrevistas realizadas a los gerentes de proyecto, estos extractos fueron seleccionados luego de la transcripción de la entrevista para realizar su análisis y posterior uso en la discusión de nuestras proposiciones.

5.1. Proposición 1:

Considerando nuestra primera proposición, que al tener mayor multiculturalidad, obtendremos mayor desempeño en la gestión de proyectos, los gerentes entrevistados mencionan que la motivación y el compromiso son importantes para el buen desempeño de la gestión de proyectos, y que la búsqueda de los recursos humanos es de acuerdo a las habilidades requeridas según las necesidades del proyecto y no están limitados por las fronteras del país, y así las habilidades requeridas para el proyecto se pueden encontrar y disponer de cualquiera de los mercados o países en los que trabaja la empresa, debido a que el equipo multicultural es usual y necesario para una empresa transnacional.

“..entonces si estas motivado y si te sientes comprometido con la organización tu puedes tratar de empujar, tratar de ser ese líder para el empujar el coche para que esto acelere y salga más rápido(...) por ejemplo si tenemos una propuesta hacia el cliente, se necesita de las diferentes áreas dentro de la empresa que se encarguen de entregar la propuesta, de hacer la venta, de pedir las autorizaciones, de la parte logística, y por eso si nadie lo lidera puede demorar y perderse la oportunidad(...)Yo he entrado muchas veces a tener que derivar las funciones, buscar a las personas adecuadas, a las personas globales porque esta empresa trabaja mucho con gente de otros países.” Project Procurement Manager (E4).

Asimismo notamos la necesidad de generar equipos multiculturales para mejorar el rendimiento en el desarrollo de los proyectos, y que la selección del personal va por los que tengan las mayores habilidades, sin tener como limitación a la cultura.

“Nosotros como fabricantes no tenemos la opción de decir que no, no lo hago o no lo tengo, nosotros como fabricantes conocemos la solución, si tenemos un recurso menos o no tenemos a la persona adecuada, existen procesos internos en el cual personas de otros países pueden apoyarnos para determinadas tareas y no es que vamos a utilizar siempre recursos de otro país u otra región pero superamos nuestras limitaciones con personas de otras regiones si es necesario (...) El tema cultural es un tema privado realmente, en las últimas compañías donde he trabajado los temas personales o culturales pasan a un segundo plano porque nos centramos en el trabajo y en los objetivos que cada uno tiene (...) Todos esos temas en la compañía están prohibidos de comentar, no hay discriminación en la compañía, no existe discriminación por cultura, ni por sexo, ni por razas, ni por ideologías, es una compañía que es bastante abierta para trabajar con cualquier tipo de persona que tenga las habilidades para poder desarrollar el trabajo. La selección del grupo de personas que están en este momento se han llevado a cabo definitivamente por la búsqueda de las personas que tengan el mayor skill para el tipo de trabajo que se va a hacer.” Gerente Regional de Ventas (E3).

Luego notamos la importancia de que la relación multicultural llegue a otro nivel en el cual los trabajadores deben estar dispuestos a la interacción cultural y esto podría formar parte de un perfil laboral.

“la empresa en la que trabajo es trasnacional y es muy común interactuar con personas no solo de otros países de latinoamérica sino de fuera del continente, así que la apertura hacia la diversidad de las nacionalidades es parte del ADN de la gente que trabaja acá”. Strategy and Business Operation Manager (E4).

Sobre el trabajo con gente de otros países se menciona que al trabajar con clientes o proveedores de otros países necesitas relacionarte con ellos y a la vez solicitar el apoyo de tu equipo que trabaja en ese país, y esto apunta a la necesidad de compartir conocimientos culturales e ideas, lo que se podría describir como una relación intercultural.

“Claro, porque esto es una lluvia de ideas. Manejo proveedores de todos los países entonces al identificar la idiosincrasia y la cultura de cada país te das cuenta que necesitas del apoyo de tu equipo de ese país y también apoyarte en cursos de liderazgo y de leadership.” Project Procurement Manager (E4).

Asimismo notamos la tendencia hacia una mayor relación intercultural como acciones de mejora dentro del equipo de trabajo, y el aprovechamiento de esta relación para comprender las diferencias, y las nuevas perspectivas obtenidas para mejorar el desempeño del equipo humano y de la organización.

“Aproveché para conocer sobre su cultura y sobre sus experiencias porque la experiencia que traen de su país es diferente a la nuestra y nos hace ver las cosas de una manera más amplia, nos posibilita tener un mayor panorama.” Coordinador de Operación y Mantenimiento (E1).

Los entrevistados coinciden en la generación de nuevas perspectivas a raíz de la relación intercultural, lo cual nos indica un nivel mayor de implicación en la interacción y esto es mayor cuando afecta positivamente y genera el desarrollo de nuestra parte humana.

“Siempre se recalca el trabajo en equipo, ayudarnos y apoyarnos mutuamente, porque todos somos diferentes, cada uno tiene su propia personalidad dependiendo de donde ha crecido y hay personas que tienen ciertas limitaciones de interacción (...) Así las personas de otras culturas pueden tener otra mejor manera de llevar las cosas, para mí estas cosas enriquecen al grupo en la parte laboral, en la parte humana y al final esto sirve a las personas.” Jefe de Backoffice de Redes de Transporte (E2).

Otra expresión de un mayor grado de interculturalidad que mejora el desempeño en la Gestión de Proyectos es el desarrollo de las habilidades humanas y el fortalecimiento de la sensibilidad intercultural que favorecen a nuestra proposición.

“Yo siento que aporta mucha riqueza a un grupo humano el tener personas de distintos países o distintas culturas (en el equipo) y creo que lo más importante que uno aprende a desarrollar en este entorno es la tolerancia, el respeto, el no juzgar, el saber escuchar, y aprender a no emitir juicios de valor cuando no son necesarios. Creo que eso le aporta a cualquier persona en lo personal.” Jefe de Relaciones Institucionales (E1).

5.2. Proposición 2:

Considerando la experiencia de trabajo de los entrevistados en equipos interculturales, se observa la importancia de la adaptabilidad individual como factor que mejora el desempeño en la gestión de proyectos y como criterio de éxito.

“La adaptabilidad individual es importante porque no todos tenemos la misma forma de ver la vida y todos pueden aprender mucho de otras personas, eso trato de transmitir a mi equipo. Al final lo que las empresas hacen es eso, ver si esta persona tiene la capacidad técnica para poder realizar sus labores, y segundo si va a poder integrarse al grupo por su forma de ser. Y es más fácil adaptarlo a la parte técnica que adaptarlo a la parte humana.” Jefe de Backoffice de Redes de Transporte (E2).

Asimismo podemos notar la manera positiva en la cual las relaciones interculturales han influenciado en la mejora del equipo y en la gestión eficaz de los proyectos interculturales, logrando formar parte de la misma cultura de la organización.

“Considero que estos equipos (interculturales) han influido de manera positiva, considero que la organización se ha flexibilizado a raíz de la diversidad cultural o las nuevas necesidades del negocio, y eso hace que cualquiera que llegue se adapte mucho más rápido, es un tema de cultura lo que se ha generado. El nivel de adaptabilidad te sirve para todo y sobre todo para los momentos de crisis, para los momentos de cambio y en este negocio el cambio es permanente, entonces, si ya tienes en el chip que debo tener la tecnología 4G y pasa menos de un año y ya están licitando el espectro para la tecnología 5G, tienes que adaptarte al cambio inmediatamente.” Jefe de Relaciones Institucionales (E1).

La capacidad de respuestas al cambio es uno de los factores que influye en el desempeño de la gestión de proyectos. Los cambios se muestran como parte del desarrollo de la organización y la adaptabilidad individual es la parte esencial para lograr estos cambios.

Entonces, estos cambios en la forma de trabajo hacen que cada uno de nosotros estemos acostumbrados a que esta compañía cambie y que nos tenemos que acostumbrar definitivamente, y tenemos que formar parte del proceso del cambio de esta compañía.” Gerente Regional de Ventas (E3).

Observamos la importancia de la apertura hacia las diferencias como una característica de la adaptabilidad y capacidad de respuesta al cambio que enriquece al equipo motivando su desarrollo.

“Las personas que trabajan en esta compañía tienen eso dentro del chip, y yo pienso que es bueno, al menos soy de las personas que consideran que la diversidad es algo bueno y que enriquece a todo grupo humano y mientras haya apertura para recibir las cosas que

son extrañas a nosotros, recibirlas, tolerarlas o aceptarlas, siempre tendremos oportunidad de crecer o mejorar utilizando las experiencias de estas personas, que están fuera del ambiente habitual en el cual nos movemos, así que pienso que es muy bueno que las personas que trabajan en esta compañía tengan esa apertura hacia lo foráneo.” Strategy and Business Operation Manager (E4).

En el contexto de un entorno de diversidad cultural, podemos notar que la adaptabilidad individual favorece al cambio.

“Estamos por vivir un cambio que es la integración con otra empresa, y bueno hay incertidumbre con respecto a lo que va a pasar, pero dentro de lo posible todos sabemos que estos cambios generan oportunidades, que la incertidumbre es algo normal, pero si vemos las cosas con optimismo podemos sacar provecho de la situación.” Strategy and Business Operation Manager (E4).

La interacción y cambios en el entorno, favorecen a la adaptabilidad individual, motivando el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades, como la competencia y sensibilidad intercultural.

“Creo que lo primero que uno debe hacer es estar abierto al cambio, tiene que entender que no es su cultura, que puede ser una cultura totalmente diferente por más que se hable el mismo idioma, son personas diferentes que tienen formas de crianza diferente, que tienen una idiosincrasia diferente, y que uno siempre debe estar preparado a que va a tomar el doble de trabajo entender lo que está pasando, y estar abierto a de repente tener algún problema con alguna persona que no conoce bien la situación de las cosas (...), si uno llega a trabajar a otro país es porque de repente tiene unas ventajas que el resto no tiene o que en el otro país no han podido encontrar, entonces es un complemento.” Gerente Regional de Ventas (E3).

Por el contrario, al presentarse problemas de adaptación en algún miembro del equipo intercultural eso puede originar problemas en el desempeño de todo el grupo, es decir no se lograría la relación intercultural y disminuiría el desempeño.

“lo trataría de incluir en el grupo poco a poco, primero conversando con él y comentarle que es necesario que se integre, luego preguntando ¿cuál es el problema? ¿Porque no se integra?, si la persona de verdad no tiene interés, evaluaría si ese desinterés no afecta al proyecto y si el cumple con su objetivo todo está bien, se tiene que respetar su forma de ser.” Coordinador de Operación y Mantenimiento (E1).

Resaltamos la importancia de que los derechos fundamentales de la persona no sean transgredidos en una relación intercultural, pues esto podría bloquear la adaptabilidad individual.

“Personalmente opino que si uno va a un país distinto uno debe seguir las reglas de ese país distinto y las costumbres de ese país distinto, claro siempre que no sobrepasen tus principios (...) la dificultad sería el tema del respeto a los derechos fundamentales de la persona, hay culturas donde hay mucho machismo y es muy difícil adaptarme a una organización donde exista machismo, sería muy difícil.” Jefe de Relaciones Institucionales (E1).

Otra forma de lograr la gestión eficaz de los proyectos interculturales, es aprovechar las diferencias del equipo intercultural para promover la cohesión, en base al interés por conocerse, y por compartir conocimientos culturales y experiencias entre sus miembros, buscando elevar el nivel de interculturalidad en el equipo.

“Pienso que podría aprovechar un intercambio de habilidades entre unos y otros, (...) al menos dentro de la situación que estoy viviendo

ahora, para formar grupos cohesionados generando comunicación, generando interés del uno por el otro, en base a toda la riqueza que se puede obtener de conversar, trabajar o abrirse a una persona que es de un país distinto. Pienso que el éxito de los grupos depende mucho de que tan cohesionados estén, y si he de utilizar de alguna manera las diferencias para la mejora del grupo, pienso que las utilizaría para cohesionar al grupo, pero bueno pienso que lo hemos estado haciendo inconscientemente.” Strategy and Business Operation Manager (E4).

Otra forma de considerar la mejora en la relación intercultural, para mejorar la gestión de proyectos es gestionar la opinión preconcebida que se tiene sobre las personas según la cultura a la cual pertenecen.

“Creo que el estereotipo se va a dar así no quieras, siempre va haber una idea pre definida hasta que conozcas a la persona y cambie esa percepción. Pero no soy de las personas que llegan con una idea predefinida y luego de conversar con la persona me voy con la misma idea predefinida.” Jefe de Backoffice de Redes de Transporte (E2).

5.3. Proposición 3:

Nuestros entrevistados coinciden en la necesidad de preparación y formación de los equipos, y por tal motivo buscan a las personas con mayor preparación en el mercado o que tengan ciertas habilidades específicas, por esto la necesidad obliga a traspasar las barreras geográficas, y apuntar hacia la formación de los equipos de interculturales.

“...uno tiene que buscar siempre a la mejor persona, para el mejor puesto, para que la compañía crezca, y muchas veces en el entorno en el que estás, a veces ellos no están, y eso hace que tus horizontes de búsqueda sean un poco más grandes cada vez y eso hace que

muchas veces el contratar a alguien de afuera sea mucho más barato que contratar a alguien local y la persona de afuera tenga mucho más conocimiento y preparación que la persona local.” Gerente Regional de Ventas (E3).

Asimismo, notamos que el priorizar el conocimiento es importante para la formación de equipos interculturales, así como también la inclusión social.

“...están priorizando el conocimiento y está dejando de lado cosas tan superficiales como de repente alguien tuvo un accidente, está en sillas de ruedas, está con muletas, y había muchas mujeres trabajando, entonces para mí fue algo que en mi país en ese entonces yo no veía. Pasar a trabajar a una compañía donde todo era tan abierto, (...) donde se priorizaba el conocimiento, antes que los grupos sociales me dejó muy gratamente sorprendido.” Gerente Regional de Ventas (E3).

Notamos que para mejorar el desempeño en la gestión de proyectos, se requiere de una mayor relación intercultural, y esta relación mejora con la formación en negocios del equipo, puesto que al tener la posibilidad de acceder a diferentes mercados, existe la necesidad de saber cómo negociar en esos mercados.

“Para entrar al área de compras recibí un handover de un coach, lo cual es muy importante para tu vida diaria en el trabajo pero muchas veces tú tienes que buscar y aprender de las otras partes del mundo, entonces lo bueno de esta empresa es que no hay una verticalidad de puestos, entonces si tú tienes una duda y dentro de tu coach o dentro de tu handover no obtuviste la respuesta puedes ir hacia otro miembro del área de compras, que puede estar en china o puedes ir a hablar con un Regional Category Manager y ellos te asesoran. En negocios hay muchos cursos de coaching y negociación, y debemos

tener un número mínimo de horas anuales, por mi lado en negocios y gestión son 40 horas a parte de los cursos obligatorios que conseguimos en la intranet de la empresa.” Project Procurement Manager (E4).

De igual manera, notamos que la falta de formación en negocios puede limitar las relaciones interculturales e impactar en el desempeño en Gestión de Proyectos.

“Sobre la formación en negocios no es parte de nuestras labores pero se podría aprender de manera personal. Por ejemplo, cuando convoqué a otros proveedores para que puedan participar en temas de reparaciones, hice lo que creí que era correcto y creo que me faltó conocimientos en cuanto a contratos, normalmente esto lo maneja compras pero si hubiera tenido conocimientos en negocios, lo hubiera manejado de mejor forma, pero pasó que mi falta de conocimientos, no conocer el tema de las penalidades, y el detalle de lo que debe decir el contrato, olvidé de poner un párrafo donde el contrato diga, que las partes que se usarían en las reparaciones las iba a proporcionar el proveedor y pasó que el proveedor asumió que las partes las íbamos a poner nosotros. Talvez si hubiera tenido una preparación en negocios no hubiera pasado esto y esto también va para los demás, para los chicos de mi equipo pues en algún momento les tocará ver estos temas y pueden cometer el mismo error.” Jefe de Backoffice de Redes de Transporte (E2).

Los entrevistados al venir de empresas de tecnología consideran como necesidad a la constante capacitación tecnológica para la mejora y entendimiento del equipo sobre la misión del negocio, lo que impactará en la gestión del proyecto. En entornos interculturales donde tal vez algún miembro del equipo no ha tenido acceso a determinada formación tecnológica, puede ser apoyado por algún otro miembro del equipo.

“En las inducciones a todos y cada uno de los empleados por lo menos tienen que saber cómo funciona una red móvil, tienen que saber cuál es la misión de las antenas de telecomunicaciones, cual es el tipo de las empresas de telecomunicaciones, por lo menos si se les capacita, porque evidentemente no podemos tener a alguien que no tenga idea de cómo funciona esto. Cuando se va a lanzar un terminal tienen que saber si es Android, que capacidad de memoria tiene, ver el sistema operativo, deben saber ese tipo de cosas, y eso lo debemos saber todos, entonces todos recibimos capacitación de cada lanzamiento, hasta de los precios.” Jefe de Relaciones Institucionales (E1).

Por la necesidad de acceder a las redes de trabajo y a las plataformas virtuales es necesaria la formación en tecnología, incluso para poder acceder a los cursos de formación en tecnología, gestión, negocios, y liderazgo.

“Tenemos acceso a plataformas de educación virtual y también a cursos presenciales como parte del training de la compañía. Cada persona que trabaja acá hace un plan de entrenamiento personal para todo el año, de hecho la persona decide que estudiar o que seguir, claro siempre con la guía de su line manager pero la misma persona decide que cursos hacer para orientar su carrera hacia donde la persona quiera, así que algunas personas toman cursos de tecnología, algunas toman cursos de negocios, otras toman cursos que son de liderazgo, o proyectos, dependiendo hacia donde apunten. Pienso que es vital e indispensable que toda persona dentro de la organización tenga la posibilidad de incrementar sus conocimientos y sus habilidades, dentro de las funciones que realiza, pienso que es vital por la persona misma, como por la compañía, por ambas.” Strategy and Business Operation Manager (E4).

Nuestros entrevistados consideran a la formación en tecnología como vital para lograr la comunicación eficaz del equipo intercultural y así lograr el mayor desempeño en la gestión de proyectos.

“Utilizamos el chat interno de la corporación, utilizamos el teléfono celular, el Skype está prohibido en la organización porque no es una herramienta de trabajo. Las herramientas de trabajo que utilizamos son de Microsoft como corporación como un producto estable para las comunicaciones internas, el Outlook para la comunicación por correo electrónico, y Windows Mobile. No utilizamos otras plataformas, porque no son plataformas seguras, por el tipo de información que se maneja y el teléfono celular como método de comunicación directa, o un método de llamadas para conferencias telefónicas pero todas son herramientas corporativas de gestión.” Gerente Regional de Ventas (E3).

La formación tecnológica es muy importante para la integración del grupo intercultural que trabaja en equipo pero con sus miembros ubicados en diferentes lugares geográficos. En estos casos la tecnología es vital para el desempeño de la gestión de proyectos.

“Nosotros hacemos conferencias por webex, nos escribimos por correo electrónico, y para que las cosas queden claras porque como te digo los correos son muy fríos, se practica mucho las video conferencias o las conferencias para que la oportunidad o el proyecto queden claros, queden bien definidas las partes, y a quien le corresponden.” Project Procurement Manager (E4).

Otro factor común que encontramos fue sobre la formación en Gestión de Proyectos, y su impacto en el incremento de la interculturalidad para mejorar el éxito de la Gestión de Proyectos.

“La gestión de los proyectos las utilizas en los proyectos de tu trabajo como en los proyectos de tu vida diaria, claro un proyecto puede ser como irte de paseo o de viaje hasta el mantenimiento de una red de telefonía móvil...” Project Procurement Manager (E4).

Sobre la formación en Gestión de Proyectos, nuevamente se observa su efecto catalizador para la mejora del desempeño en la gestión de proyectos con grupos interculturales.

“creo que si es importante, porque en el curso de liderazgo me di cuenta que no solo es necesaria la parte técnica, también es necesario saber cómo manejarte cuando vas a interactuar con otros grupos y el tema de gestión se toca bastante esto.” Jefe de Backoffice de Redes de Transporte (E2).

También se observa que el manejo tecnológico va de la mano con el conocimiento en gestión de proyectos y este conocimiento lo deben tener todas las áreas involucradas de la empresa, es decir los miembros del equipo del proyecto, y los stakeholders del proyecto. Notamos que al tener una herramienta como el repositorio de proyectos, en un servidor, esto amplía la inclusión y acceso a la información por parte de los miembros de otros equipos que se encuentran en otro país, es decir en este punto el conocimiento de la gestión de proyectos junto con la tecnología aportan a potenciar el nivel de interculturalidad en el equipo de proyecto y la mejora en su gestión.

“Acá todo es automatizado, para planificar un proyecto tú tienes que hacer un WBS y hacer un paquete que es un EDT, entonces todo eso acá está automatizado desde cuando se inicia un proyecto, luego cómo se organiza el trabajo, la persona de ventas nos solicita los precios para poder presentar su oferta, entonces el área de Procurement sale a cotizar y saca un RFQ para que tengan unos precios actualizados en el mercado, una vez que tienen eso se genera

la venta, se gana la oportunidad del negocio (...) el equipo del proyecto se encarga de hacer el WBS, en el programa, tu pones el nombre del proyecto y te saca carpetas automatizadas, esta parte es del área de Ingeniería, esta parte es de Procurement, esta parte es Finanzas, esta parte es de Contract Manager, todo en carpetas.” Project Procurement Manager (E4).

6. CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1. Discusión

La literatura menciona que una de las dimensiones del rendimiento gerencial es la influencia, dirección, motivación y retroalimentación a los subordinados (Loviscky, Treviño & Jacobs, 2007), también menciona un criterio de gestión eficaz de los proyectos interculturales que es el respeto a las diferencias del equipo multicultural (Elena, 2010). Entonces al unir estos criterios y compararlos con los resultados de las entrevistas podríamos entender que un grupo multicultural tendrá mayor desempeño en gestión de proyectos, si hay respeto por la diversidad cultural del equipo y para esto se tiene a los siguientes factores facilitadores: como la motivación, el compromiso y el respeto. Luego tenemos que la eficacia del trabajo es un KPI del proyecto que se ve reflejada en la necesidad de las empresas de generar la búsqueda del personal adecuado sin limitaciones de fronteras, ni culturas que favorece al criterio de que hay un mayor desempeño del proyecto, si hay mayor diversidad cultural, es decir, mayor multiculturalidad. En nuestra literatura la multiculturalidad se presenta como la yuxtaposición de las culturas, y de estas culturas una cultura particular que no refleja a la mayoría se adopta por ser políticamente poderosa y se impone desde los niveles superiores de las organizaciones (Jackson, 2004, citando en Jacob, 2005). En nuestras entrevistas notamos que algunas empresas aceptan la diversidad y no tienen problemas en trabajar con empleados de diferentes culturas o grupos sociales minoritarios pero observamos que estas empresas colocan su cultura como estándar, y este estándar se encarga de neutralizar a todas las demás culturas para que los miembros de la empresa hablen el mismo lenguaje cultural, y al hacer esto se trata de convertir a

los empleados en culturalmente iguales, limitando al trabajador de una parte de su expresión humana. Regresando a la literatura encontramos el problema, si hay un peligro de construir estereotipos también hay un peligro de omitir las diferencias por reclamo de una sola cultura mundial que refleje intereses de una pequeña parte de la humanidad (Capurro, 2008). Existe la necesidad de que de la relación multicultural pueda ser desarrollada como una relación intercultural, y para esto consideramos otros criterios adicionales de la gestión eficaz de proyectos interculturales que son: el comprender las diferencias culturales, el aprender de las diferencias culturales y el aprovechar las diferencias culturales (Elena, 2010) que deben generar mejoras en el rendimiento del equipo, logrando el compromiso con los objetivos del proyecto, la mejora del clima laboral (Senior, 2004), y la mayor satisfacción del equipo (Julia & Marly Monteiro, 2011), esto también se debe reflejar en los KPI's del proyecto, como en el cumplimiento de los objetivos, y en la percepción del cliente (Bryde, 2003). De acuerdo a esto nuestros entrevistados indican que para lograr esta relación intercultural, la predisposición hacia la apertura es muy importante así como el mutuo aprendizaje de ideas e intercambio de conocimientos culturales. Nuestros entrevistados conciben a la interculturalidad como un factor que mejora la multiculturalidad y que a la vez mejora también el desempeño en la gestión de proyectos. En nuestros resultados notamos (Tabla 5.) que la interculturalidad se ve afectada positivamente de los factores facilitadores como la comprensión, el aprendizaje y el aprovechamiento de la diversidad cultural que permiten desarrollar entre los miembros del equipo las habilidades humanas de la competencia intercultural y sensibilidad intercultural (Bücker & Poutsma, 2010). Según nuestro marco conceptual notamos que otros aspectos que influyen al desempeño de la gestión de proyectos y que afectan positivamente en el nivel de interculturalidad del equipo es la capacidad de adaptación del trabajador que presenta los siguientes factores facilitadores: la adaptación al trabajo, adaptación a la interacción y la adaptación al entorno en general (Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh, 1999, citado por Konanahalli et al., 2014), el investigar sobre las normas y creencias de los miembros del equipo, no suponer sobre lo que se menciona o se ve, no prejuizar, ni asumir creencias de una persona por su cultura, buscar el diálogo, la flexibilidad y el punto medio, apoyar al equipo en el uso de las dimensiones culturales, y considerar que el equipo intercultural gana cuando todos sus miembros ganan (Uda-Riley, 2006), asimismo esto se refleja en los KPI's del

proyecto: en la capacidad de respuesta al cambio y en la eficacia del trabajo (Bryde, 2003), también se refleja en los factores de rendimiento del equipo como la comunicación eficaz, y el compartir la información (Lovisky, Treviño & Jacobs, 2007). Al contrastar estas relaciones con la opinión de nuestros entrevistados, notamos que la adaptabilidad individual en las relaciones interculturales ha influenciado notablemente en la mejora del equipo del proyecto y que algunas organizaciones al ser conscientes de esto lo integran incluso como parte de su cultura. Los cambios se muestran como parte de la dinámica y desarrollo de las organizaciones, entonces la capacidad de respuesta al cambio es considerada como un factor que favorece a la adaptabilidad individual, porque para esto debe haber apertura hacia las diferencias, nuevas situaciones y estas experiencias de cambio favorecen también al desarrollo de las sensibilidades y competencias interculturales. Al interactuar en equipos interculturales, estos mejoran si conocemos sobre las diferentes culturas que interactúan en nuestro equipo, si evitamos el prejuicio y buscamos el diálogo, la motivación e interés por conocer y compartir los conocimientos culturales entre los miembros de nuestro equipo son otros factores clave que en la práctica mejoran la relación intercultural. Notamos que los indicadores mencionados por la literatura son útiles en nuestra experiencia práctica y afectan positivamente a la adaptabilidad pero también encontramos factores inhibidores o bloqueadores de la adaptabilidad individual que puede ser perjudicial para los resultados del equipo intercultural como son los prejuicios y la transgresión a los derechos fundamentales de la persona, esto puede ocurrir al interactuar con algunas culturas donde las dimensiones culturales de Hofstede: la Masculinidad versus la Femenidad, y la Distancia al Poder (Hofstede, 1980, citado por Gladwin, 1981) pueden prevalecer con cierto nivel de desequilibrio en el que se llegue a transgredir los derechos fundamentales de la persona y se manifiesten como discriminación o abuso (Tabla 6.).

Los entrevistados indican que la formación de los miembros del equipo es muy importante y la búsqueda del personal adecuado los lleva buscar en otros países, a no discriminar grupos sociales, ni sus diferentes capacidades favoreciendo a la inclusión social generando equipos interculturales según lo reflejado en la literatura y en el criterio de éxito que se manifiesta como el nivel de educación y entrenamiento recibidos por el gerente y empleados (Inmyxai & Takahashi, 2012).

De aquí podemos evidenciar la base de nuestra proposición sobre el mejor desempeño en la gestión de proyectos cuando tenemos mayor interculturalidad y podemos considerar a la formación en general como un factor potenciador. De la literatura tenemos los siguientes criterios para medir el éxito empresarial: el impacto en los negocios, la organización del equipo de trabajo, y el liderazgo (Julia & Marly Monteiro, 2011), y la reputación de la empresa (Inmyxai & Takahashi, 2012). Nuestros entrevistados indican que la formación en negocios del equipo les permite estar mejor preparados para negociar con otros mercados, y esto debe incluir la formación en liderazgo de negocios para tratar con clientes de otros entornos culturales, y además deben ser respaldados por toda la organización. Así podríamos considerar a la formación en negocios, como un factor que potencia el nivel de interculturalidad y la mejora en la gestión de proyectos. Tenemos criterios que miden el esfuerzo tecnológico, y el nivel de uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (Erffmeyer & Johnson, 2001, citado en Inmyxai & Takahashi, 2012), el nivel de inversión anual en tecnología y sistemas de la información (García-Álvarez, Ma Mariz-Pérez & Álvarez, 2011), y según lo comentado por nuestros entrevistados, los equipos interculturales tienen como herramienta principal de comunicación a las herramientas tecnológicas puesto que la mayor parte de estos equipos se encuentran en diferentes países pero con el correcto uso de las herramientas tecnológicas es posible lograr una comunicación eficaz e integrar a los miembros del equipo. Así podríamos considerar a la formación en tecnología, como otro factor amplificador de la interculturalidad y la mejora en la gestión de proyectos. Además nuestros entrevistados coinciden que habrá mejora en la gestión de los proyectos interculturales, si hay una mayor formación en gestión de proyectos y nuestra literatura considera que la globalización de la metodología de gestión de proyectos es esencial para la supervivencia de la empresa Ranf (2011), así este es otro factor catalizador. De los comentarios notamos (Tabla 7.) que cuando se juntan los siguientes factores facilitadores: la formación en negocios, la formación en tecnología y la formación en gestión de proyectos obtendremos un mayor impacto positivo en la gestión de proyectos en equipos interculturales porque esto favorece al desarrollo del equipo, y según nuestro marco teórico los proyectos son diseñados, planificados, ejecutados y controlados por las personas y por lo tanto las personas deben ser el centro de los

proyectos (Culmsee, 2012). En síntesis podemos apreciar el resumen de nuestra discusión en la Figura 4.

Tabla 5. Factores que favorecen a la influencia de la interculturalidad en la gestión de proyectos en un entorno multicultural.

Factores	Entrevistados
Compromiso, respeto, motivación	Son los sub-factores que amplifican al factor secundario de la multiculturalidad (Project Procurement Manager, E4; Gerente Regional de Ventas, E3)
Comprensión, aprendizaje, aprovechamiento y multiculturalidad	Son factores secundarios necesarios para lograr y amplificar la interculturalidad (Coordinador de Operación y Mantenimiento, E1; Jefe de Backoffice de Redes de Transporte, E2; Jefe de Relaciones Institucionales, E1).
Interculturalidad	Es el factor primario, el cual impacta positivamente en nuestra relación entre la multiculturalidad y el desempeño en Gestión de Proyectos. (Strategy and Business Operation Manager, E4; Project Procurement Manager, E4; Coordinador de Operación y Mantenimiento, E1; Jefe de Relaciones Institucionales, E1).

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6. Factores que favorecen a la influencia de la adaptabilidad individual en la gestión de proyectos en un entorno intercultural.

Factores	Entrevistados
Capacidad de respuesta al cambio	Factor secundario que potencia a la adaptabilidad individual. (Jefe de Backoffice de Redes de Transporte, E2; Jefe de Relaciones Institucionales, E1; Gerente Regional de Ventas, E3; Strategy and Business Operation Manager, E4).
Apertura hacia las diferencias	Factor secundario que potencia a la adaptabilidad individual. (Jefe de Backoffice de Redes de Transporte, E2; Jefe de Relaciones Institucionales, E1; Strategy and Business Operation Manager, E4; Gerente Regional de Ventas, E3).
Evitar prejuicios	Factor secundario potencia a la adaptabilidad individual. (Jefe de Relaciones Institucionales, E1; Gerente Regional de Ventas, E3; Jefe de Backoffice de Redes de Transporte, E2).
Interés por conocer y compartir conocimientos	Factor secundario que potencia a la adaptabilidad individual. (Jefe de Backoffice de Redes de Transporte, E2; Strategy and Business Operation Manager, E4).
Diálogo	Factor secundario que potencia a la adaptabilidad individual. (Strategy and Business Operation Manager, E4; Gerente Regional de Ventas, E3; Coordinador de Operación y Mantenimiento, E1).
Adaptabilidad individual	Factor primario que actúa positivamente sobre nuestra relación, entre la interculturalidad y el desempeño en Gestión de

	Proyectos (Jefe de Backoffice de Redes de Transporte, E2; Jefe de Relaciones Institucionales, E1; Jefe de Relaciones Institucionales, E1).
Cultura de la empresa	Factor externo que facilita a la adaptabilidad individual. (Coordinador de Operación y Mantenimiento, E1; Strategy and Business Operation Manager, E4; Gerente Regional de Ventas; E3).
Impacto de la distancia al poder, y masculinidad vs feminidad	Factor externo que puede facilitar o bloquear a la adaptabilidad individual. (Jefe de Relaciones Institucionales, E1).

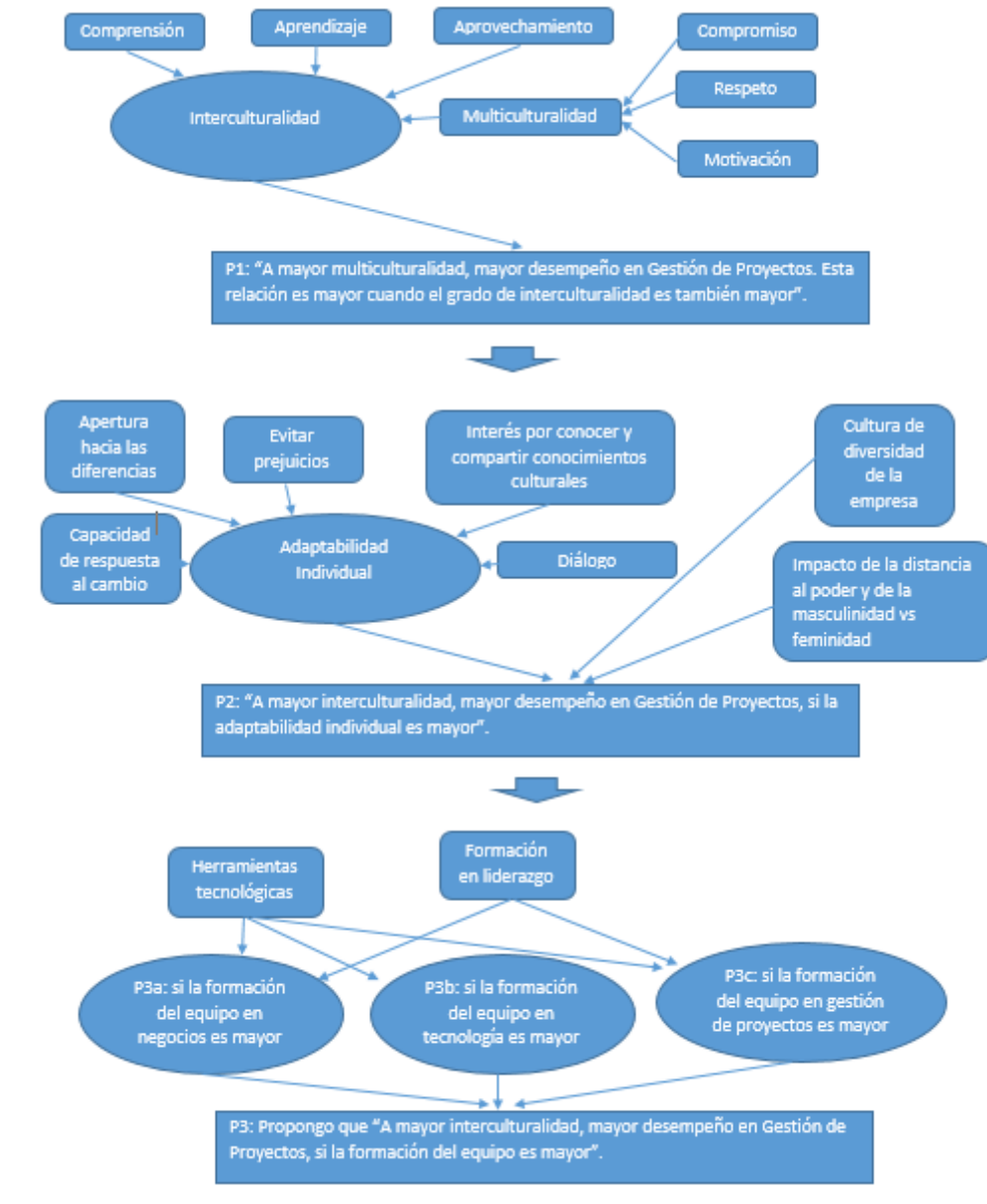
Fuente. Elaboración propia

Tabla 7. Factores que favorecen a la influencia de la formación del equipo en la gestión de proyectos en un entorno intercultural.

Factores	Entrevistados
Herramientas tecnológicas	Factor secundario que potencia a la formación del equipo en negocios, en tecnología y en gestión de proyectos (Strategy and Business Operation Manager, E4; Gerente Regional de Ventas, E3; Project Procurement Manager, E4).
Formación en liderazgo	Factor secundario que potencia a la formación del equipo en negocios, y en gestión de proyectos. (Jefe de Backoffice de Redes de Transporte E2; Project Procurement Manager, E4).
Formación en negocios	Factor primario que potencia a nuestra relación entre la interculturalidad y el desempeño en Gestión de Proyectos (Project Procurement Manager, E4; Jefe de Backoffice de Redes de Transporte, E2; Strategy and Business Operation Manager, E4).
Formación en Tecnología	Factor primario que potencia a nuestra relación entre la interculturalidad y el desempeño en Gestión de Proyectos. (Jefe de Relaciones Institucionales, E1; Strategy and Business Operation Manager, E4; Gerente Regional de Ventas, E3; Project Procurement Manager, E4).
Formación en Gestión de proyectos	Factor primario que potencia a nuestra relación entre la interculturalidad y el desempeño en Gestión de Proyectos. (Strategy and Business Operation Manager, E4; Project Procurement Manager, E4; Jefe de Backoffice de Redes de Transporte, E2).

Fuente. Elaboración propia

Figura 4. Resultados de la discusión



Fuente. Elaboración propia

6.2. Conclusiones

Según nuestra investigación luego del análisis y discusión de la literatura y entrevistas, concluimos que:

Proposición 1. “A mayor multiculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos. Esta relación es mayor cuando el grado de interculturalidad es también mayor”. Nuestra proposición sería válida, si permitimos la actuación de los siguientes factores facilitadores secundarios: la multiculturalidad del equipo del proyecto, y como sus sub factores potenciadores tenemos al compromiso, respeto y motivación del equipo. Otros factores facilitadores secundarios son la comprensión, el aprendizaje y el aprovechamiento. Todos estos factores secundarios impactan positivamente sobre la interculturalidad del equipo de proyecto y este a su vez actúa como factor amplificador principal de nuestra relación, “A mayor multiculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos”, con lo cual tenemos indicios de la validez de nuestra proposición.

Proposición 2. “A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos, si la adaptabilidad individual es mayor”. Esta proposición sería válida, si permitimos la actuación de los factores potenciadores de interculturalidad mencionados en la proposición anterior y sumamos los siguientes factores potenciadores secundarios: la capacidad de respuesta al cambio, apertura hacia las diferencias, evitar prejuicios, diálogo e interés por conocer y compartir conocimiento cultural, estos factores amplifican al factor primario de la adaptabilidad individual, y tiene un efecto potenciador sobre nuestra relación, “A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos”. Existen factores externos al equipo de trabajo que afectan directamente a nuestra proposición como la cultura de la empresa, si está o no basada en la diversidad cultural y el impacto de las siguientes dimensiones culturales de Hofstede, la masculinidad versus la feminidad y la distancia al poder, estas dimensiones pueden actuar como elementos inhibidores o bloqueadores dependiendo del nivel de desigualdad con que se presentan.

Proposición 3. “A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos, si la formación del equipo es mayor”. Si la formación del equipo ocurre en los campos de la formación en negocios, de la formación en tecnología

y de la formación en gestión de proyectos. Encontramos indicios de que esta proposición podría ser válida, si permitimos la actuación de los factores potenciadores de la interculturalidad mencionados en las proposiciones anteriores, y si consideramos a los factores facilitadores secundarios como el uso de las herramientas tecnológicas, y la formación en liderazgo. El uso de las herramientas tecnológicas afecta directamente sobre nuestros tres campos o tres factores facilitadores primarios como la formación en negocios, la formación en tecnología y la formación en gestión de proyectos. Otro factor facilitador secundario es la formación en liderazgo que impacta positivamente sobre los factores primarios como la formación en negocios y la formación en gestión de proyectos, luego tenemos indicios de que nuestros tres campos o nuestros tres factores primarios potencian nuestra relación “A mayor interculturalidad, mayor desempeño en Gestión de Proyectos”.

En este trabajo se ha intentado comprobar si nuestras proposiciones sobre la influencia de la multiculturalidad e interculturalidad en la gestión de proyectos se pueden ver sustentadas o apoyadas desde el punto de vista empírico y usando una metodología cualitativa. Nuestra intención es tratar de aportar al desarrollo de la gestión de proyectos en su camino por la diversidad cultural, buscar su aprovechamiento aportando criterios de mejora y centrándonos en las personas, sus diferencias e interacción como eje central del equipo de proyecto y de nuestra investigación. Este trabajo tiene como limitación el uso de la metodología cualitativa que usa un número reducido de casos y nuestra muestra fue realizada en empresas transnacionales que operan en un mismo país, misma región geográfica, y un mismo sector, en nuestro caso el sector de las telecomunicaciones. El estudio fue realizado en un momento determinado del tiempo y no se pudo ver la causalidad. Creemos que pueden existir otros criterios y otros factores no considerados en nuestro estudio que no pudimos abarcar en la literatura y en nuestras entrevistas, como centrar en las mejores formas del aprovechamiento intercultural de los grupos sociales minoritarios y los beneficios de su inclusión y formación, los aspectos negativos de la multiculturalidad, prevención del proceso de asimilación cultural, considerar en el estudio a las empresas locales y PYMEs que también pueden tener equipos de trabajo de diversidad cultural. De igual manera observamos que el término

intercultural es muy amplio y que al llevarlo al campo de la gestión de proyectos solo nos estamos limitando a gestionar la punta del iceberg cultural de cada persona pero notamos esta tendencia como un avance importante en el desarrollo de nuestras relaciones sociales.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Barter, R. (1996). Multiculturalism and libraries: and still the battle rages. *New Library World*, 97(1128), 10-14.
- Bartel-Radic, A. (2006). Intercultural Learning in Global Teams. *Management International Review*. 46(6), 647-677.
- Bruque, S. and Moyano, J. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. *Technovation*. 27(5), 241-253.
- Bryde, D. J. (2003). Modelling project management performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 228-253. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/197655923?accountid=14555>
- Bücker, J. & Poutsma, E. (2010). Global management competencies: a theoretical foundation. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 829-844.
- Castaingts, J. (1999). Un análisis simbólico de la confianza: El Caso de México. *Management International*, 3(2), 43.
- Capurro, R. (2008). Intercultural information ethics: foundations and applications. *Journal of Information, Communication & Ethics in Society*. 6(2), 116-126.
- Castañeda, G. (2006). La cultura como factor condicionante e inercial del desarrollo económico. *El Trimestre Económico*, 73(289), 25-66.
- Castaneda, M.E. & Bateh, J. (2013). Strategies For Multicultural Management: Communication And A Common Set Of Values. *Journal of International Education Research*, 9(1), 41.
- Cerimagic, S. (2010). Influence of culture on project practices. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 3(4), 277-288. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17537981011089578>
- Culmsee, P., & Awati, K. (2012). Towards a holding environment: Building shared understanding and commitment in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 528-548. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17538371211235353>

- Cultures and organizations: Software of the mind - by geert. (1992). *Journal of International Business Studies*, 23(2), 362. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/197153408?accountid=14555>
- Elena, R. D. (2010). CULTURAL DIFFERENCES IN PROJECT MANAGEMENT. *Annales Universitatis Apulensis : Series Oeconomica*, 12(2), 657-662. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/856208510?accountid=14555>
- Espinal, N. (2006). Economía de la cultura. *Ensayos de Economía*, 15(28), 71-82.
- Gallagher, D. J. (1996). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. *Personnel Psychology*, 49(1), 228. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220139918?accountid=14555>
- García-Álvarez, M. T., Ma Mariz-Pérez, R., & Álvarez, M. T. (2011). Structural capital management: A guide for indicators. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(3), 41-52. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/880247116?accountid=14555>
- Gladwin, T. N. (1981). Culture's consequences: International differences in work-related values. *Academy of Management. The Academy of Management Review (Pre-1986)*, 6(000004), 681. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/230016754?accountid=14555>
- Ghosh, K. (2013). Prioritization of individual success indicators for managerial success. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 260-287. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-Nov-2010-0462>
- Graf, A. (2004). Assessing intercultural training designs. *Journal of European Industrial Training*. 28(2-4), 199-214.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286.
- Inmyxai, S., & Takahashi, Y. (2012). Factors mediating gender and firm performance in lao micro, small, and medium sized enterprises. *Asia Pacific Management. Review*, 17(2) Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1115671022?accountid=14555>

- Isaza, C.H.(2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión*, (34), n/a.
- Jacob, N. (2005). Cross-cultural investigations: emerging concepts. *Journal of Organizational Change Management*. 18(5), 514-528.
- Julia, G. B., & Marly Monteiro, d. C. (2011). Performance management systems in projects. *Revista De Gestão e Projetos*, 2(1), 174. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1352321822?accountid=14555>
- Karjalainen, H. (2010). Can multicultural human resources management problems be solved by an organizational culture?. *Management International*, 14(4), 99-114.
- Lovisky, G. E., Treviño, L.,K., & Jacobs, R. R. (2007). Assessing managers' ethical decision-making: An objective measure of managerial moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 263-285. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9206-2>
- Mendonsa, R. M. (1999). Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 185-188. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/234905054?accountid=14555>
- Ochieng, E. G., A.D.F. Price, Ruan, X., Egbu, C. O., & Moore, D. (2013). The effect of cross-cultural uncertainty and complexity within multicultural construction teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(3), 307-324. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09699981311324023>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 238-264. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Quirós, I. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 19(1), 107-126,188.
- Ranf, D. E. (2011). PROJECT MANAGEMENT - THEN AND NOW. *Annales Universitatis Apulensis : Series Oeconomica*, 13(2), 596-603. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/922556167?accountid=14555>

- Réthy, G. (2012). Cultural perspectives of corrupt behaviour - application of trompenaars model for corruption. *Theory, Methodology, Practice*, 8(1), 76-82. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1696725227?accountid=14555>
- Sartori, A. (2005). The Resonance of "Culture": Framing a Problem in Global Concept-History. *Comparative Studies in Society and History*. 47(4), 676.
- Savitha, L. & Rani, S., (2010). Cross-Cultural Dimensions of Managing People: A Review of Literature. *Review of HRM*. 2, 308-317.
- Senior, B., & Swailes, S. (2004). The dimensions of management team performance: A repertory grid study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 317-333. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/218423197?accountid=14555>
- Schubert, J. D. (2002). Defending multiculturalism. *The American Behavioral Scientist*, 45(7), 1088-1102. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/214767895?accountid=14555>
- Stahl, B. C., (2006). Emancipation in cross-cultural IS research: The fine line between relativism and dictatorship of the intellectual. *Ethics and Information Technology*. 8(3), 97-108.
- Uday-Riley, M. (2006). Eight critical steps to improve workplace performance with cross-cultural teams. *Performance Improvement*, 45(6), 28-32,48. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/237245055?accountid=14555>
- Vich, V. (2013). Desculturalizar la cultura: Retos actuales de las políticas culturales. *Latin American Research Review*. 48 (special issue), 129-139, 145, 142-143.