

Artículo de Investigación

Las competencias multiculturales del liderazgo en una organización del sector servicios en Bogotá D.C.

Multicultural leadership competencies in a service sector organization in Bogotá D.C.

Marta Gisela Durán Gamba: Corporación Universitaria UNIMINUTO, Colombia.
marta.duran.g@uniminuto.edu.co

Fecha de Recepción: 13/05/2024

Fecha de Aceptación: 24/11/2024

Fecha de Publicación: 21/02/2025

Cómo citar el artículo:

Durán Gamba, M. (2025). Las competencias multiculturales del liderazgo en una organización del sector servicios en Bogotá D.C. [The multicultural competencies in a service sector organization in Bogotá D.C.]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-14
<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1647>

Resumen

Introducción: Esta investigación hace parte de un proyecto en desarrollo, y tuvo el propósito de identificar las competencias multiculturales en el liderazgo en una organización del sector servicios en Bogotá D.C., estudios recientes destacan que la postpandemia se ha caracterizado por la hiperconectividad tecnológica y las nuevas formas de hacer negocios, así como por crear nuevos productos y servicios. No obstante, se ha comprobado que contar con equipos multiculturales no garantiza comportamientos de innovación, por ello el liderazgo debe ser culturalmente competente para comprender los grupos exóticos y relacionarse de forma efectiva según sus diferentes estilos de vida, representaciones, tradiciones y valores. **Metodología:** Se utilizó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, de tipo no experimental con corte transversal. Con relación al instrumento, se aplicó la Escala de competencias multiculturales de líderes del Valle del Cauca (Ospina, 2017). **Resultados:** Se identificaron las competencias multiculturales del liderazgo en la empresa estudiada, según la ciudad/región de procedencia de estos. **Discusión:** Las competencias multiculturales en el liderazgo en ámbitos diversos constituyen una de las bases primordiales de la efectividad y la

productividad en los equipos diversos. **Conclusiones:** El liderazgo multicultural cuenta con capacidades que les distinguen para enfrentar un entorno incierto y complejo, sin embargo estas se deben saber administrar.

Palabras clave: competencias; competencias multiculturales; organizaciones; gestión humana; liderazgo; diversidad; inclusión; negocios.

Abstract

Introduction: This research is part of an ongoing project and aimed to identify multicultural leadership competencies in a service sector organization in Bogotá D.C., recent studies highlight that the post-pandemic era has been characterized by technological hyperconnectivity and new ways of doing business, as well as creating new products and services. However, it has been proven that having multicultural teams does not guarantee innovative behaviors. Therefore, leadership must be culturally competent to understand exotic groups and relate effectively according to their different lifestyles, representations, traditions, and values. **Methodology:** A quantitative approach with a descriptive scope was used, of a non-experimental cross-sectional type. Regarding the instrument, the Multicultural Leadership Competencies Scale of Valle del Cauca (Ospina, 2017) was applied. **Results:** The multicultural competencies in leadership in diverse environments constitute one of the primary bases of effectiveness and productivity in diverse teams. **Conclusions:** Multicultural leadership possesses capacities that distinguish them in facing an uncertain and complex environment, however, these must be properly managed.

Keywords: competencies; multicultural competencies; organizations; human resource management; leadership; diversity; inclusion; business.

1. Introducción

En un contexto marcado por una creciente complejidad e incertidumbre, las dinámicas empresariales han evolucionado y a su vez han dado lugar a nuevas formas de hacer negocios, y por lo tanto han surgido nuevos modelos de liderazgo, los cuales se caracterizan por su énfasis en valores éticos, visiones ideológicas compartidas que favorezcan inspirar la perspectiva futura de las organizaciones entre ellas ser ciudadanos del mundo a nivel local y global, esto implica la capacidad de adaptarse a nuevas formas de vivir, de ser resilientes, de enfrentar situaciones de incertidumbre, de establecer nuevas relaciones, lo que conlleva apertura, y humildad para aprender a moldearse a la cultura, y la vez aportar a la misma (Choudhary y Khattak, 2021; Zu y Akhtar, 2021).

Desde esta perspectiva (Lee y Liao, 2015; O'Leary y Mortensen; 2020) plantean que el surgimiento de los ámbitos de trabajo multiculturales puede generar desafíos en el relacionamiento interpersonal y la disminución del rendimiento laboral, y en otros casos, la capacidad de manejar y aprovechar la diversidad cultural en el trabajo, la cual es decisiva para minimizar estas diferencias y maximizar la productividad y bienestar de los equipos de trabajo.

Dado lo anterior, el líder multiculturalmente competente puede generar más efectivamente ambientes donde sean válidas las diferentes formas de ver, resolver problemas, incentivar a la innovación, y la diversidad de cosmovisiones, posibilitar la experiencia intercultural, socialmente enriquecedora para sus colaboradores, y para la gestión organizacional en general, lo cual promueve mejores prácticas frente a la diversidad y la inclusión, además de las ventajas que representa en términos del crecimiento económico de las organizaciones (Henne, 2018; Paiuc, 2021).

1.1. Liderazgo

Representa una autoridad que influye en el compromiso de las personas inspirándolas al logro de resultados comunes. Igualmente, es reconocido por su aportar capital social y emocional a quienes le rodean (Boyatzis, 2008; Yulk, 2012). Así mismo, estos influyen en aspectos de gran importancia para las organizaciones como el clima, la cultura, la satisfacción personal, el desempeño, la gestión del cambio, la inclusión, entre otros (Kundu y Gahlawat, 2016).

En cuanto a las relaciones interdependientes que se establecen entre el liderazgo y la cultura, puede decirse que el líder asume el papel de crear, conservar o transformar algunos aspectos de la cultura como parte de su gestión. En ese sentido, sus habilidades se orientan a generar impacto y resultados óptimos. También, el líder es moldeado por la cultura organizacional en su pensamiento, sentimientos y respuestas, por ello sus habilidades giran en torno a entender y trabajar en una cultura de manera que pueda ejercer eficazmente su liderazgo (Aguilar y Correa, 2017).

Adicionalmente, se ha comprobado que las diferencias culturales repercuten en las prácticas y los valores de las sociedades, así como de las organizaciones (Hofstede, 1980). También inciden en las percepciones y los comportamientos del liderazgo (House y Adita, 1997). De ahí, la importancia de que en un ámbito laboral donde pueden predominar las barreras del idioma, la comunicación y el comportamiento, los líderes de los equipos multiculturales tengan en cuenta los antecedentes culturales de los trabajadores, dado que el desempeño de las personas está determinado principalmente por la cultura predominante, el entorno local y los estilos del liderazgo, los cuales deben adaptarse con firmeza según la situación (Barrett, 2013).

Ahora bien, el liderazgo culturalmente competente es llamado liderazgo global, porque tiene capacidad de influir en otras personas con diversos trasfondos culturales de modo que contribuyan a la eficacia y éxito de las organizaciones. Además, son hábiles para dirigir grupos de personas de diversos ámbitos culturales (House y Javidan, 2004). Para ello, deben contar con ciertas destrezas que les permitan experimentar estas diferencias, entre ellas, comunicarse efectivamente y desarrollar conexión emocional, un sincero interés en las preocupaciones de otros, escuchar activamente para entender los diferentes puntos de vista, por ser fácil a menos se tengan las habilidades para ello (Bennett, 2007; Gray, 2016).

1.1.1. La multiculturalidad

Es la convivencia pacífica de varios grupos culturales en un mismo entorno (Forbes, 2019; Reyna, 2007). Esta conlleva a reconocer la complejidad de una sociedad pluralista que busca crear vínculos frente a preocupaciones compartidas que unen a las personas culturalmente diferentes. No obstante, esta se considera una fuerza poderosa no solamente para comprender grupos exóticos, sino también para entenderse con aquellas personas con las que se trabaja a diario, sus diferentes estilos de vida, comportamientos, representaciones, tradiciones y valores (Bratianu y Paiuc, 2023; Marga, 2008, 2010).

Igualmente, la multiculturalidad implica un concepto culturalmente amplio que incluye factores demográficos como: lugar de residencia, sexo, raza, género, estatus educativo, social, económico, diferencias intergeneracionales, nacionalidad, religión idioma, de modo que necesariamente conlleva a entender que este es un concepto genérico para todas las relaciones del liderazgo (Marga, 2008). Este mismo autor, plantea que la cultura no se limita a la etnia o nacionalidad, ya que aún las personas que comparten estos aspectos experimentan diferencias culturales. Por ello, una perspectiva más general respecto a la cultura es importante para

preparar al liderazgo frente a las diferencias complejas entre las personas de los múltiples grupos culturales con las que interactúan cotidianamente.

Por consiguiente, un liderazgo apto para gestionar la diversidad supone lograr un proceso de convivencia en el cual los grupos con características culturalmente distintas se relacionan sinérgicamente de forma abierta, horizontal, incluyente y conjunta en un ámbito colectivo. Luego, esta competencia de relacionamiento multicultural es deseable para el ámbito de las organizaciones (Almaguer *et al.*, 2014).

1.1.2. Acerca de las competencias multiculturales

Son aquellas destrezas en los profesionales que sobrepasan el límite del conocimiento de otra cultura, que facilitan convivir, relacionarse y trabajar entre un grupo de personas cuyos valores, educación, sistemas de creencias, costumbres y formas de liderar los negocios pueden diametralmente distintas a las de su propia cultura (Javidan *et al.*, 2006).

Por lo tanto, tienen que ver con el relacionamiento desde tres grandes dominios: el personal, que incluye acoplarse física y psicológicamente a los distintos entornos, su bienestar cotidiano en un nuevo ámbito cultural como el del trabajo, y el de las relaciones interpersonales, esto es, la capacidad de comunicarse efectivamente y establecer relaciones positivas con distintos tipos de personas (Landis *et al.*, 2003; Oetzel *et al.*, 2001).

Desde esta perspectiva, estas implican, el conocimiento, las habilidades y la motivación, que facultan a las personas para interactuar y adaptarse a ambientes multiculturales. Por lo anterior, puede afirmarse que las competencias para administrar la diversidad son las que incentivan el desempeño eficaz de las personas en cualquier ámbito que se encuentren, inclusive en medio de otra cultura (Deardoff, 2006; Maznevski y Di Stefano, 2000). De acuerdo con (Connerley y Pedersen 2005; De Rue y Myers, 2014), el desarrollo de estas se da a lo largo de la vida y se reflejan en la suma de actitudes, conocimientos y habilidades que facilitan el liderazgo y la negociación en diferentes contextos, incrementando la competitividad. Es muy importante mencionar, que en gran parte de la motivación que lleva a desarrollar estas destrezas es el resultado de un proceso de autoevaluación personal, así como de las interacciones respetuosas y humildes con otros, que reflejan un deseo auténtico de progresar (Owen *et al.*, 2011).

Respecto a los tipos de competencias multiculturales, estas se han estudiado desde dos enfoques, el primero, entendido como competencias estables, es decir, las que se relacionan con los rasgos de personalidad de cada individuo, y el segundo, las dinámicas, esto es, aquellas que son perfectibles por medio de programas de entrenamiento (Shaffer *et al.*, 2006; Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000).

No obstante, Leiba-O'Sullivan (1999), afirman que las competencias estables constituyen un fundamento esencial para el desarrollo de las competencias dinámicas, por ello, no son totalmente independientes las unas de las otras. Ahora bien, (Root y Ngampornchai, 2013; Ng y Ang, 2022) plantean que, pese a las distintas posturas, las competencias multiculturales desde el enfoque de la comunicación comprenden tres aspectos importantes, lo cognitivo, lo afectivo y lo comportamental, estos deben resultar en la capacidad de comunicarse efectivamente. Entre estas se destacan, una mentalidad abierta, es decir, que no tiene prejuicios frente a las diferencias culturales y la flexibilidad, o la habilidad para adaptar su comportamiento a situaciones culturales novedosas e imprevistas (Van de Zee *et al.*, 2013). Por su parte (Peterson y Seligman, 2004), destacan la capacidad para reconocer las motivaciones propias, y de aquellos con quienes se interactúa, para ajustarse a nuevas situaciones. Este

proceso comunicativo y relacional, se facilita también mediante la expresión de emociones y pensamientos, hacia otras personas, lo que se entiende como empatía (Messineo *et al.*, 2021). Según estos mismos autores, y no menos importante, la disposición a ser resiliente en relación a las situaciones inciertas e imprevistas.

También (Antonakis *et al.*, 2011) destacan el carisma, es decir influir en las personas en un contexto multicultural, lo que favorece la visión compartida, así como una mejor percepción del liderazgo, finalmente, las actitudes hacia la multiculturalidad, las cuales implican una consciencia constante de la interacción con personas que tienen formas de pensar y prácticas completamente distintas a las propias, también una mentalidad abierta a ambientes inciertos y disfrutar de buscar establecer interacciones con personas de distintas culturas (Deardoff, 2006; Matveev y Nelson, 2004).

Por ello, estas capacidades se entienden dentro del marco de la cultura general como competencias esenciales que las personas pueden desarrollar indistintamente del ámbito donde se encuentren. Cabe destacar que, posibilitan trabajar de forma colectiva y reconocer a su vez las diferentes identidades en un entorno multicultural de forma constructiva y participativa conforme a valores universales comunes (Root y Ngampornchai, 2013). Lo anterior, en el entendido de que competencias implican en sí mismas un mayor conocimiento de las actitudes culturales, valores y creencias relacionadas con distintas formas de concebir el mundo, así como el desarrollo de relaciones culturalmente adecuadas (Mio *et al.*, 2019).

2. Metodología

La presente investigación, hace parte de un proyecto en desarrollo y tuvo el objetivo de identificar las competencias multiculturales en líderes jefes. Se efectuó una revisión exhaustiva de la literatura científica de las organizaciones, respecto a las competencias multiculturales en el liderazgo. Así mismo, se utilizó un diseño con enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, de tipo no experimental con corte transversal. Se considera descriptivo en la medida en que se detallaron las competencias multiculturales de los participantes, estos fueron 76 líderes jefes entendidos como aquellos que cuentan con personal a cargo ubicados en la ciudad de Bogotá D.C., en una empresa del sector servicios clasificada como gran empresa, es decir con un número de trabajadores entre 100 y 500. Por otra parte, se usó una muestra no probabilística, intencional, a conveniencia del investigador (Hernández *et al.*, 2018).

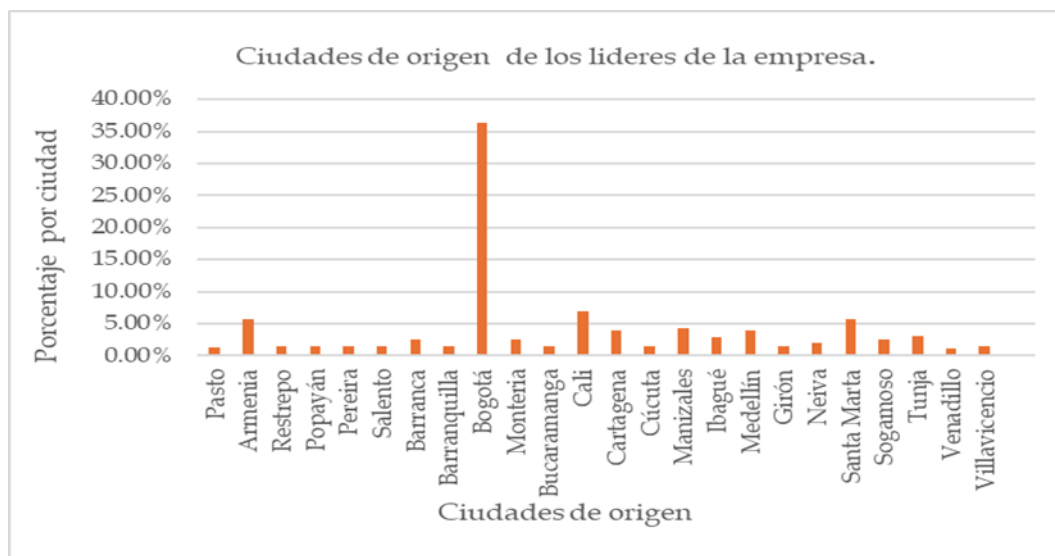
Con relación al instrumento se utilizó una la Escala de competencias multiculturales de líderes del Valle del Cauca (CMLVC; Ospina, 2017), la cual cuenta con una con escala Likert con 23 ítems seis opciones de respuesta que van desde 1 (totalmente en desacuerdo con la afirmación) a 6 (totalmente de acuerdo con la afirmación). En cuanto a la confiabilidad, el instrumento presenta una consistencia ($\alpha = 0.93$ para la escala general), respecto a la validez, consta de una estructura factorial compuesta por seis dimensiones que corresponden a la inteligencia cultural, habilidades de liderazgo, comunicación intercultural, empatía, adaptabilidad intercultural, y capacidad para fomentar la inclusión.

3. Resultados

A continuación, se describen los resultados. Es importante mencionar que en la investigación participaron 51 mujeres con una edad promedio de 34 años, así como 25 hombres, igualmente con una media de edad de 37 años. Seguidamente, en la figura 1, se presenta el origen de nacimiento de los líderes participantes.

Figura 1.

Porcentaje del origen de nacimiento de los participantes.



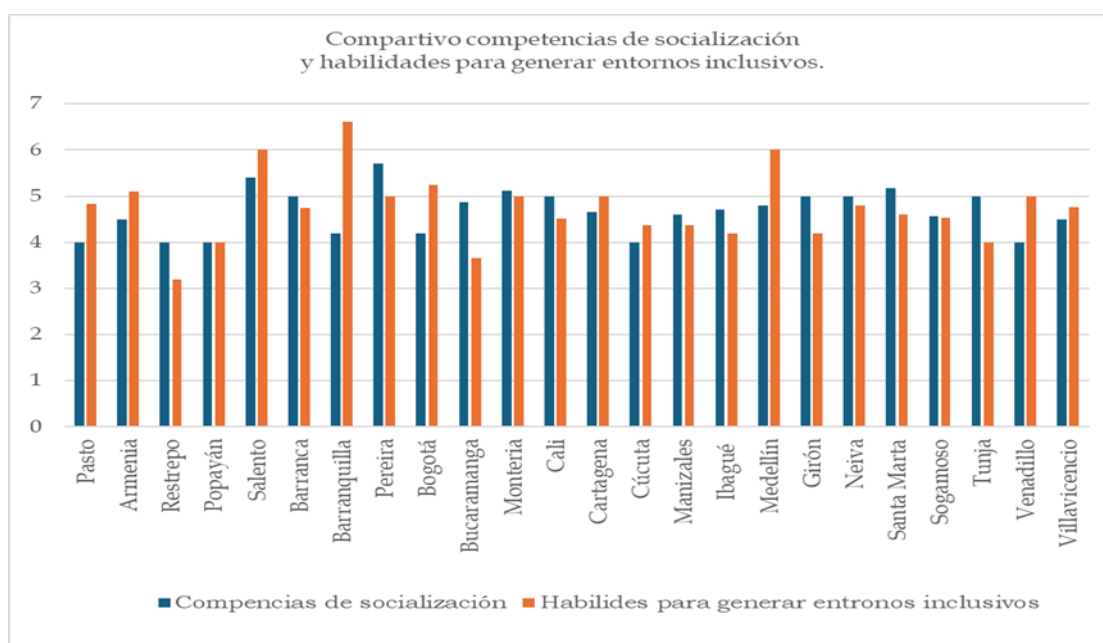
Fuente. Elaboración propia (2024).

Como se ve en la figura 1, el mayor sitio de origen de los participantes fue de la ciudad de Bogotá D.C., con el 36.30%, seguido de la ciudad de Armenia con el 7.5% y Cali con un 7%.

Ahora bien, a continuación, en la figura 2, se presenta un comparativo de las seis habilidades planteadas por Ospina (2017) y evaluadas en una muestra de 76 líderes en una empresa del sector servicios en Bogotá D.C., las cuales les facilitan una interacción efectiva en ambientes multiculturales teniendo en cuenta su ciudad/región de origen de los participantes.

Figura 2.

Comparativo entre las habilidades de socialización y las habilidades para generar entornos inclusivos.

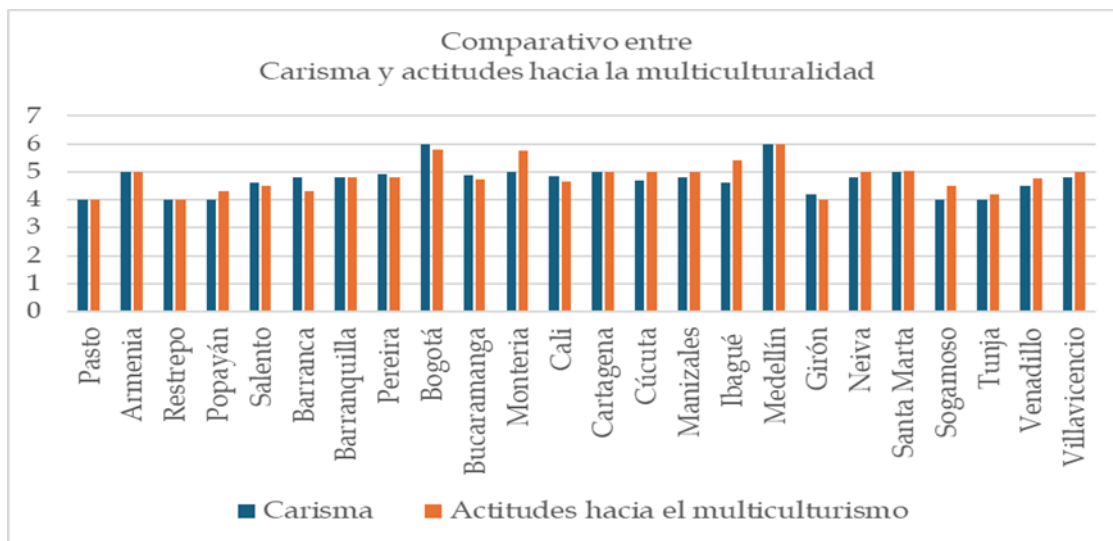


Fuente. Elaboración propia (2024).

Como se observa en la Figura 2, los líderes con mayor desarrollo de habilidades de socialización en una escala de 6 puntos, son los nacidos en Salento (Quindío), Bucaramanga y Cartagena, con 5.4; 4.86 y 4.66 respectivamente. En relación las competencias para generar ambientes inclusivos se encontraron con mayor desarrollo en los líderes nacidos en su orden Barranquilla con 6.2 , Bogotá con 5.25 y Neiva, con 4.8.

Figura 3.

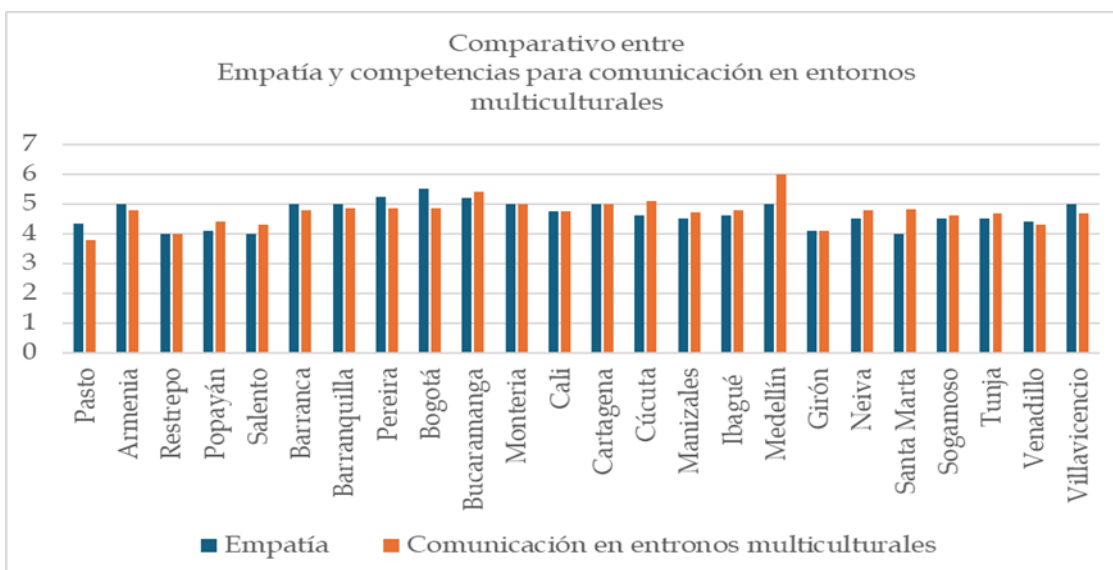
Comparativo entre carisma y actitudes hacia la multiculturalidad.



Fuente. Elaboración propia (2024).

Por otro lado, se identificó que los líderes nacidos en Pereira, Bucaramanga y Cali, son más carismáticos, estos obtuvieron puntajes de 4.92, 4.9 y 4.85 respectivamente. Respecto a los líderes con mejor actitud hacia la multiculturalidad, se encontraron en su orden, Bogotá D.C., Montería e Ibagué, evaluados con 5.8, 5.5. y 5.4.

Figura 4.



Fuente. Elaboración propia (2024).

En cuanto a los líderes que presentaron un mejor nivel de empatía, tal como se observa en la figura 4, se encontró que fueron aquellos nacidos en Pereira con 5.25 y Bogotá D.C. con 5.5., Bucaramanga con 5.2, y los líderes de Medellín con 5.0.

4. Discusión

Con el propósito de comprender mejor los contextos del origen de los líderes evaluados y sus habilidades multiculturales en sus distintas dimensiones, es importante describir algunas de las características propias de sus entornos socioculturales. En Colombia, las ciudades presentan características distintas debido a su ubicación geográfica, desarrollo histórico, social y cultural. Por ejemplo, Medellín, la capital de Antioquia, se destaca porque sus habitantes son reconocidos por ser emprendedores, innovadores, activos, fuertes y profundamente regionalistas. En contraste, las personas del altiplano cundiboyacense, en ciudades como Bogotá y Boyacá, tienden a ser más conservadores, menos expresivos emocionalmente, buenos en la camaradería, enfocados en la democracia, cultos y orientados a la mejora continua.

Por otra parte, los santandereanos, con Bucaramanga como su capital, se caracterizan por ser francos, independientes, trabajadores y con una tenacidad notable (Camacho, 2012). Sin embargo, cabe anotar, que debido a las condiciones humanitarias del vecino país, durante los últimos ocho años ha habido un incremento importante de migrantes procedentes de Venezuela a Colombia, al año 2024 existen 2'847.708 (Migración Colombia, 2024) estos están asentados en distintas partes del país y gran parte en los Santanderes, situación que les demanda una mejor actitud y comunicación hacia los entornos multiculturales. atributos que se consideran centrales para el liderazgo efectivo indistintamente de donde se encuentren.

En cuanto a la costa Atlántica colombiana, muy influenciada por distintas culturas, principalmente africana y europea, se caracterizan por ser una cultura ampliamente diversa, son extrovertidos, innovadores, creativos e inspiradores, lo que favorece conectar con otras personas, tener mayor apertura a la interacción y comunicación en un contexto donde convergen distintas culturas (Informe Esencia cultural, S.F.).

Ahora bien, dicho lo anterior y al analizar las *competencias de socialización* en el contexto multicultural, estas conllevan a comportamientos que en el caso de los líderes particularmente estudiados en esta empresa se identificó que tienen más facilidad para socializar con otros, que disfrutan de establecer conversaciones, de ser parte de un grupo, y de apoyar a otras personas con las que se relacionan.

También puede decirse que los líderes que presentaron mayor desarrollo de este tipo de habilidades de socialización precedían de Salento (Quindío), Bucaramanga y Cartagena, con 5.4; 4.86 y 4.66 respectivamente, lo cual, tiene aspectos que en esencia su cultura y su forma de interacción social les provee. Estas habilidades, favorecen una mayor capacidad para mantener los equipos cohesionados, fomentan la solución de conflictos, dan lugar de forma más efectiva a las dinámicas que implican la creación de ambientes colaborativos, a la combinación de distintas perspectivas y la creación de soluciones innovadoras (Madrigal *et al.*, 2017).

En relación las *competencias para generar ambientes inclusivos* presentaron en esta investigación un mayor desarrollo los líderes evaluados en esta empresa nacidos en su orden en Barranquilla

con 6.2 , Bogotá con 5.25 y Neiva, con 4.8., es decir, que se particularizan por ser más espontáneos en su forma valorar y animar a quienes tienen en su grupo cercano, les proporcionan calidez a fin de que se sientan como en casa, lo cual facilita que trabajen bien juntos y genera oportunidades para establecer espacios de conversación, especialmente donde se puedan sentir escuchados. Estas competencias conllevan a ambientes donde se pueden establecer relaciones de confianza entre el líder y su equipo, proveen flexibilidad frente a situaciones inesperadas, así como la capacidad de adaptación social, que hace parte de los aspectos vitales para ser parte de un grupo de trabajo diverso (Tucker *et al.*, 2014).

Igualmente, en esta investigación los líderes que procedían de Pereira, Bucaramanga y Cali, son más carismáticos, estos obtuvieron puntajes de 4.92, 4.9 y 4.85 respectivamente, en decir, que les gusta liderar equipos de trabajo teniendo un autoconocimiento claro de que realizan un buen ejercicio de su liderazgo, que se comunican fácilmente, que saben cómo inspirar a las personas que tienen a su cargo, y que además promueven que otros se sientan reconocidos. Todo ello, facilita una mayor capacidad de persuasión hacia una visión compartida, mejor motivación y percepción del liderazgo (De Rue y Myers, 2014; Ibrahim, 2022).

En cuanto a los líderes que generalmente manifiestan en esta empresa *una mejor actitud hacia la multiculturalidad*, fueron aquellos que procedían de Bogotá D.C., Montería e Ibagué, evaluados con 5.8, 5.5. y 5.4., esta competencia pone de manifiesto que estos líderes respetan y les gusta el relacionamiento con personas de otras culturas diferentes a la suya, están abiertos a nuevas ideas, habilidades que generan mayor satisfacción y desempeño, ya que provee mejores condiciones para generar ambientes inclusivos (Deardorff, 2006; Van de Zee *et al.*, 2013).

De otra parte, se encontró que en especial que aquellos líderes que provenían de regiones como Bogotá-Cundinamarca, Bucaramanga-Santander, y Pereira-Quindío y Cartagena-Bolívar, mostraron mayor *habilidad para ser empáticos*, es decir que notoriamente son competentes para identificar las emociones y pensamientos de otras personas, de modo que generan apertura y confianza para facilitar la interacción social. Competencia que hace parte de *las habilidades de comunicación en entornos multiculturales*. Es importante mencionar aquí, que su forma de comunicación es coherente tanto lo cognitivo, lo afectivo y lo comportamental tal como se ha descrito previamente en las características socioculturales de sus ciudades/regiones, lo que les hace más efectivos a este respecto. En lo cognitivo, su mentalidad abierta, se orienta a no tener prejuicios frente a las diferencias culturales y favorece a su vez la flexibilidad para adaptar su comportamiento a situaciones culturales novedosas e imprevistas (Peterson y Seligman, 2004; Van de Zee *et al.*, 2013).

De acuerdo con lo anterior, es especialmente importante tener en cuenta que para el sector servicios, al que pertenece la organización estudiada, las competencias sociales o de relacionamiento, en este caso multiculturales tienen un gran valor, ya que la venta de servicios intangibles requiere diferenciarse en la interacción con sus clientes en una economía de la experiencia. También con sus clientes internos, en donde la disposición de la estructura tiende a ser más circular, por tanto, de mayor relacionamiento entre las distintas áreas de trabajo. Por lo tanto, los entornos multiculturales, implican un proceso constante de fortalecimiento de las competencias multiculturales entendidas como desarrollables o dinámicas, perfectibles mediante programas de formación. Es central entender el hecho de que estas competencias en el liderazgo en ámbitos diversos son predictoras de la efectividad de estos, así como de una mayor productividad en los equipos multiculturales, igualmente favorecen una mayor adaptabilidad a las organizaciones en un contexto de incertidumbre (Caliguri y Tarique, 2012). Esto pues, demanda considerar la importancia que tiene para las organizaciones integrarlas a la agenda de sus desafíos más cercanos, optando por implementar *asesments* que promuevan trazar rutas concretas, como programas de formación y entrenamiento alineados a la estrategia

de estas, y desarrollar así al liderazgo en una era donde la revolución de las tecnologías son la vía más expedita para interactuar de forma intercultural.

5. Conclusiones

Para finalizar, la investigación desarrollada permitió identificar las competencias multiculturales presentes en los líderes de una empresa del sector servicios en Bogotá D.C., allí se evidenció la importancia de tener una mejor lectura acerca de la diversidad que particulariza a sus líderes, las capacidades de base, así como de las que se deben fortalecer al reconocer que esta representa un capital valioso siempre y cuando se sepa administrar. A su vez esto exige tener las destrezas para dirigir de modo que se favorezca el rendimiento, se establezcan relaciones de confianza y se aproveche el conocimiento y la experiencia de cada uno de estos. Por otro lado, respecto al líder como persona, el hecho de ser competente para trabajar con equipos donde confluyen trabajadores de distintos orígenes culturales, le proporciona herramientas para lograr un mejor manejo de los conflictos propios de su trabajo, (Presbitero, 2020).

También se destaca que el liderazgo multicultural, realiza una labor invaluable que trasciende las fronteras, ya que se enfrenta a un entorno incierto y complejo, el cual se debe saber sortear situaciones que les demanda estar capacitados para equilibrar su propio bienestar emocional, psicológico y social (Caligiuri y Disanto, 2012; Caligiuri y Tarique, 2012).

Lo anterior, compromete a talento humano a actualizar los modelos de gestión por competencias, teniendo en consideración las necesidades que esta nueva dinámica genera a las organizaciones, lo que conlleva a establecer mecanismos que permitan a sus líderes el desarrollo cognitivo, afectivo y relacional. De igual modo, se plantea el reto a los gerentes líderes de reconocer que la multiculturalidad representa un capital humano, social e intelectual esencial, no solamente para comprender grupos particulares, sino también para relacionarse con efectividad con aquellas personas con las que se trabaja a diario, teniendo en cuenta sus diferentes estilos de vida, comportamientos, representaciones, tradiciones y valores (Marga, 2008; Connerley y Pedersen, 2005).

Por último, dar lugar a que los esfuerzos organizacionales estén encaminados a disponer de una fuerza de trabajo equipada para enfrentar y optimizar los beneficios de la diversidad, siendo las competencias multiculturales un predictor de eficacia en el liderazgo (Caligiuri, 2012).

6. Referencias

- Aguilar-Bustamante, M. C. y Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Almaguer González, J. A., Vargas Vite, V. y García Ramírez, H. J. (2014). Interculturalidad en salud. Experiencias y aportes para el fortalecimiento de los servicios de salud. En *Interculturalidad en Salud. Experiencias y aportes para el fortalecimiento de los servicios de salud* (pp. 277-277). <https://doi.org/10.29043/liminar.v188i1.725>
- Antonakis, J., Fenley, M. y Liechti, S. (2011). Can charisma be taught. Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396. <https://10.5465/amle.2010.0012>

- Bennett, M. J. (2007). Intercultural competence for global leadership. *Manuskript, das auf Bennett 2001a und 2001b*. Beruht. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>
- Bratianu, C. y Paiuc, D. (2023). Diversity and inclusion within multicultural leadership in the covid years: A bibliometric study 2019-2022. *Oradea Journal of Business and Economics*, 8(1), 40-51. <https://10.47535/1991ojbe163>
- Boyatzis, R. E. (2008). Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 298. <http://10.1037/1065-9293.60.4.298>
- Caligiuri, P. M. y DiSanto, V. (2001). Global competence: What is it B and can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning Journal*, 24(3), 27-38. <http://10.1016/j.hrmr.2006.03.009>
- Camacho, P. D. (2012). El alma colombiana. Idiosincrasia e identidades culturales en Colombia. *Hallazgos*. <http://doi.org/10.15332/s1794-3841.2012.0018.07>
- Choudhary, A. I. y Khattak, S. I. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of shared vision and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 901-916. <https://lc.cx/dqs91j>
- Connerley, M. L. y Pedersen, P. B. (2005). *Leadership in a diverse and multicultural environment: Developing awareness, knowledge, and skills*. Sage Publications.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266. <https://doi.org/10.1177/102831530628700>
- De Rue, D. S. y Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 605-627. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.040>
- Estrada, A. U., Durlak, J. A. y Juárez, S. C. (2002). Developing multicultural counseling competencies in undergraduate students. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 30(2), 110-123. <https://10.1002/j.2161-1912.2002.tb00483.x>
- Fitzsimmons, S. R., Miska, C. y Stahl, G. K. (2016). Multicultural individuals: what can they bring to global organizations? En *Readings and Cases in International Human Resource Management* (pp. 155-171). Routledge. <http://DOI:10.4324/9781315668703-11>
- Forbes, H. D. (2019). *Multiculturalism in Canada: constructing a model multiculturalism with multicultural values*. Springer Nature.
- Gibson, C. y Gibbs, J. L. (2022). The evolution of virtual teams: Understanding the implications of remote work on team dynamics and cultural diversity. *Academy of Management Annals*, 16(1), 100-135. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0071>
- Henne, K. (2018). Intersectionality theory of gender and race. *International Encyclopedia of Anthropology*, 1, 1-4. <https://doi.org/10.1002/9781118924396.wbiea1814>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- House, R. J. y Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. <https://dx.doi.org/10.1177/014920639702300306>
- House, R. y Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman y V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Ibrahim, H. (2022). Leading cross-cultural teams in decision-making in international volunteerism: the intersection of UK and Ghanaian volunteers. *Human Arenas*, 5(4), 754-769. <https://10.1007/s42087-020-00179-7>
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S. y House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90. <https://10.4324/9781315668703-10>
- Landis, D., Benne, J. y Bennett, M. (2003). *Handbook of intercultural training*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>
- Leiba-O'Sullivan, S. (1999). The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 709-725. <https://10.1057/palgrave.jibs.8490835>
- Lustig, M. W. y Koester, J. (2013). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*, (7th ed.). Pearson. <https://10.1080/14708477.2013.856575>
- Madrigal Torres, B. E., Luna Ruiz, R. G. y Vargas Hernández, J. G. (2017). Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2), 123-137. <https://10.18359/rfce.2147>
- Matveev, A. V. y Nelson, P. E. (2004). Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian managers. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 4(2), 253-270. <https://10.1177/1470595804044752>
- Mio, J. S., Barker, L. A. y Tumabling, J. S. (2012). *Multicultural psychology: Understanding our diverse communities*. Oxford University Press.
- Nader, M. (2018). Liderazgo multicultural en organizaciones del Valle del Cauca: una experiencia de investigación. En *Una década del programa de Psicología en la Universidad Icesi: Trayectorias y enfoques plurales* (pp. 109-130). Universidad Icesi.
- Ng, K. Y. y Ang, S. (2022). Developing cultural intelligence for global leadership through experiential learning: The role of intercultural communication competence. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 46-62. <https://doi.10.1080/08975930.2014.881275>
- Kundu, S. C. y Gahlawat, N. (2016). Effects of employee retention practices on perceived firm and innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(1), 25-41. <https://doi:1504/IJIL.2016.073287>
- Marga, A. (2008). Multiculturalismo, interculturalidad y liderazgo. Mendenhall, M. y Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47. <https://lc.cx/UO0Ri5>

- Marga, A. (2010). Globalization, multiculturalism and brain drain. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 7(1), 105-115, https://doi.org/10.1386/jots.7.1.105_115
- Messineo, L., Seta, L. y Allegra, M. (2021). The relationship between empathy and altruistic motivations in nursing studies: a multi-method study. *BMC Nursing*, 20(1), 1-10.
- Migración Colombia (2024). *Informe de migrantes venezolanos a Colombia*. <https://acortarlink.cl/rfwpx>
- O'Leary, M. B. y Mortensen, M. (2020). Go ahead, and put your whole self in: Diversity, inclusion, and engagement in teams. *Organizational Dynamics*, 49(3), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100761>
- Ospina, F. (2017). *Escala de competencias multiculturales de líderes del Valle del Cauca (CML-VC)*. Editorial Universidad del Valle.
- Owen, J., Tao, K., Leach, M. M. y Rodolfa, E. (2011). Clients' perceptions of their psychotherapists' multicultural orientation. *Psychotherapy*, 48, 274-282. <https://doi.org/10.1037/a0022065>
- Oetzel, J. G., Ting-Toomey, S., Masumoto, T., Yokochi, Y., Pan, X. y Takai, J. (2001). A typology of facework behaviors in conflicts with best friends and relative strangers: Implications for face negotiation theory. *Communication Quarterly*, 49(4), 397-419. <https://doi.org/10.1080/03637750128061>
- Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(3), 363-378. <https://10.2478/mdke-2021-004>
- Peterson, C. y Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification (Vol. 1)*. Oxford University Press. <https://10.1176/appi.ajp.162.4.820-a>
- Presbitero, A. (2020). Task performance in global virtual team: Examining the roles of perceived cultural dissimilarity and cultural intelligence of member and leader. *Personnel Review*, 49(5), 1091-1105. <https://10.1108/PR-10-2018-0415>
- Root, E. y Ngampornchai, A. (2013). "I came back as a new human being" student descriptions of intercultural competence acquired through education abroad experiences. *Journal of Studies in International Education*, 17(5), 513-532. <https://10.1177/1028315312468008>
- Reyna, M. H. (2007). Sobre los sentidos de "multiculturalismo" e "interculturalismo". *Ra Ximhai*, 3(2), 429-442. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46130212.pdf>
- Roh, T. y Jang, J. (2022). The role of ethical leadership in fostering employee engagement and commitment: A multi-level perspective. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 597-610. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04720-6>
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S. y Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.109>

- S. F. Informe Esencia cultural. *Grupos culturales de la región caribe*.
<https://acortarlink.cl/pp1cw>
- Tavares, A. I. (2021). The role of telework in managing cultural diversity during the covid-19 pandemic. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1026-1050.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841452>
- Tucker, M. F., Bonial, R., Vanhove, A. y Kedharnath, U. (2014). Leading across cultures in the human age: An empirical investigation of intercultural competency among global leaders. *SpringerPlus*, 3, 1-21. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-127>
- Van der Zee, K. y Van Oudenhoven, J. P. (2000). The multicultural personality questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14(4), 291-309. <https://doi.org/10.1002/per.455>
- Van der Zee, K., Van Oudenhoven, J. P., Ponterotto, J. G. y Fietzer, A. W. (2013). Multicultural Personality Questionnaire: Development of a short form. *Journal of Personality Assessment*, 95(1), 118-124. <https://doi.org/10.1080/00223891.2012.718302>
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhu, W. y Akhtar, P. (2021). Ethical leadership and employee voice: The role of shared vision and psychological safety. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04452-y>

AUTORA:

Marta Gisela Durán Gamba

Corporación Universitaria UNIMINUTO, Colombia.

Psicóloga Magister en Psicología del trabajo y las organizaciones, Coach certificada, con experiencia en el ámbito empresarial enfocada especialmente en desarrollo humano en las organizaciones, así como el bienestar y la calidad de vida. De igual manera, con una amplia trayectoria a nivel directivo y de consultoría en gestión humana. Además, en el ámbito universitario profesora investigadora tanto en programas de pregrado como en postgrado, en facultades de Administración de Empresas y Psicología, con dominio del inglés a nivel avanzado.

marta.duran.g@uniminuto.edu.co

Índice H: 4

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1431-5869>

Scopus ID: 1

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=vqAX5x>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Marta-Gisela-Duran-Gamba>