

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPACTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA GESTIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS  
TRANSNACIONALES PARA EL TERCER CUATRIMESTRE  
DEL 2024**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**SUSTENTANTE:**

**SHARON LEANDRO ROJAS**

**TUTORA: MBA. KEMBLY ALFARO CHACÓN**

**SAN JOSÉ**

**SEPTIEMBRE, 2024.**

## Tabla de Contenido

<b>Dedicatoria y agradecimiento</b> .....	5
Agradecimiento .....	5
Dedicatoria .....	7
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA</b> .....	10
Planteamiento del Problema.....	13
Objetivos .....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos .....	17
Justificación.....	17
Antecedentes .....	18
Referente .....	19
Tesis Internacionales.....	20
Tesis Nacionales .....	36
Proyecciones.....	54
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	55

Diversidad cultural .....	57
Globalización.....	58
Empresa transnacional .....	59
Gestión de recursos humanos .....	59
Importancia del Departamento de Recursos Humanos.....	64
Función del Departamento de Recursos Humanos.....	65
Subsistemas de Recursos Humanos.....	66
Procesos de inducción.....	70
Fines de la capacitación .....	71
Productividad laboral.....	72
Desempeño Laboral.....	82
Capacitación del trabajador.....	87
Motivación laboral.....	88
Cultura organizacional .....	89
Elementos de la cultura organizacional .....	90
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>93</b>
Enfoque de la Investigación .....	94
Método de la Investigación .....	97
Fuentes de Información.....	100

VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS .....	102
UNIDADES DE ANÁLISIS .....	102
INSTRUMENTOS .....	106
PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	111
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>113</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>127</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>141</b>

### Tabla de Figuras

<b>Figura 1 .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 2 .....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 3 .....</b>	<b>115</b>
<b>Figura 4 .....</b>	<b>117</b>
<b>Figura 5 .....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 6 .....</b>	<b>120</b>
<b>Figura 7 .....</b>	<b>121</b>
<b>Figura 8 .....</b>	<b>122</b>
<b>Figura 9 .....</b>	<b>123</b>
<b>Figura 10 .....</b>	<b>124</b>
<b>Figura 11 .....</b>	<b>126</b>

## **Dedicatoria y agradecimiento**

### **Agradecimiento**

Primero, quiero reconocer y agradecerme a mí misma. Este es un mérito mío, fruto de mi esfuerzo, coraje, fortaleza, inteligencia y perseverancia. Atravesé momentos sumamente complicados, etapas en las que pensé que no lo lograría, pero no me rendí. Mi determinación me sostuvo en cada paso, y hoy, al llegar a este punto culminante de mi licenciatura, puedo decir con orgullo que todo valió la pena. Me agradezco profundamente por abrazarme en los momentos difíciles y por mantenerme firme en el camino hacia este logro.

Agradezco al universo por haberme dado salud y los medios necesarios para estudiar. Gracias por poner en mi vida a personas maravillosas que me brindaron apoyo, calidez, amor y las herramientas necesarias para alcanzar esta meta. A mis profesores de la licenciatura, les agradezco por compartir su conocimiento, por la calidez con la que me trataron y por crear un espacio seguro donde pude aprender y crecer.

A mi tutora, le agradezco su guía constante, su paciencia y su confianza en mí. Fue una luz en los momentos de incertidumbre, dándome consuelo cuando sentí que no lo lograría, y siempre estuvo dispuesta a escucharme y acompañarme hasta el final. También quiero agradecer al director de carrera, quien fue un apoyo invaluable, ayudándome a superar cada obstáculo con soluciones y compromiso.

Agradezco sinceramente a todas las personas que, con su apoyo y presencia, hicieron posible que hoy esté aquí. A todas aquellas que me brindaron su confianza, palabras de aliento y que creyeron en mí incluso cuando yo dudaba.

Y, por supuesto, a mi gatita Jara, le agradezco profundamente por acompañarme, protegerme, cuidarme y amarme cuando nadie más lo hizo. Ella ha sido un apoyo incondicional en los momentos más difíciles, y su presencia siempre me dio consuelo y energía.

Por último, a esa versión de mí que inició este camino: quiero decirte que lo logramos. Hoy celebro este triunfo y me agradezco por no haberme rendido jamás.

“¡Yo jamás me rindo y jamás retrocederé a mi palabra, ese es mi Camino Ninja!”

Naruto Uzumaki.

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a todas las versiones de mí misma que he sido a lo largo de mi vida, pero especialmente a mi niña interior. A esa parte de mí que, a pesar de haber atravesado una vida llena de sacrificios y desafíos, logró, contra todo pronóstico, concluir con éxito su carrera universitaria. Que este logro sea un recordatorio para mí de que yo pude, puedo y podré siempre, sin importar las circunstancias.

Soy una mujer con una fuerza y determinación inmensas, con la disciplina e inteligencia necesarias para lograr lo que me proponga. No importa lo que venga, siempre sabré cómo enfrentarlo y superarlo con éxito, porque, en el fondo, sé que la única persona que perdí y necesité de vuelta siempre fue a mí misma. Hoy me reconozco, me celebro y me doy este triunfo. Mi espíritu, fortaleza, esencia y determinación son inquebrantables.

## Resumen Ejecutivo

El estudio sobre el impacto de la diversidad cultural en la gestión de Recursos Humanos en empresas transnacionales tiene como objetivo principal determinar cómo la diversidad cultural influye en la gestión de equipos de trabajo en estas empresas. Utilizando un enfoque cuantitativo, se recolectaron datos a través de encuestas anónimas aplicadas a empleados de diferentes organizaciones, con el fin de identificar patrones y relaciones entre la diversidad cultural y aspectos como la productividad, cohesión del equipo y satisfacción laboral. Los hallazgos revelan que, si bien la diversidad cultural puede enriquecer las decisiones y fortalecer la creatividad e innovación en los equipos, también presenta desafíos importantes, como malentendidos y dificultades en la toma de decisiones, lo que puede obstaculizar el logro de objetivos comunes. Además, las barreras para gestionar adecuadamente la diversidad incluyen la falta de integración de algunos empleados en equipos multiculturales y la inconsistencia en la implementación de políticas de diversidad, lo que puede generar percepciones neutrales o negativas entre los empleados. Sin embargo, cuando la diversidad es gestionada correctamente, puede convertirse en una ventaja estratégica para las organizaciones, promoviendo ambientes de trabajo inclusivos y fomentando la colaboración interdepartamental.

A partir de estos hallazgos, se proponen varias recomendaciones prácticas, como el desarrollo de programas de capacitación intercultural continuos para todos los empleados, especialmente los líderes de equipo, para mejorar las dinámicas de trabajo en equipos multiculturales. Además, se sugiere implementar políticas inclusivas claras y consistentes, asegurando que las estrategias de integración cultural sean aplicadas de manera uniforme en toda la organización. También se recomienda aprovechar la diversidad como un activo estratégico,

promoviendo la colaboración intercultural y creando grupos de trabajo innovadores donde se integren perspectivas diversas para encontrar soluciones creativas a problemas específicos. Finalmente, se destaca la importancia de medir el desempeño en cuanto a la gestión de la diversidad a través de encuestas periódicas que permitan evaluar la percepción de los empleados sobre la inclusión y la igualdad de oportunidades, ajustando las políticas y estrategias en función de los resultados obtenidos. La implementación de estas recomendaciones contribuirá a crear un entorno de trabajo más inclusivo, equitativo y productivo, lo que, a su vez, mejorará el desempeño organizacional y fomentará el bienestar de todos los empleados.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

La internacionalización ha transformado el entorno empresarial global, permitiendo que las empresas transnacionales expandan sus operaciones en múltiples países y regiones. Este crecimiento ha dado lugar a equipos de trabajo culturalmente diversos, lo que trae consigo tanto oportunidades como desafíos considerables. La diversidad cultural en el lugar de trabajo presenta beneficios significativos, como el enriquecimiento de las ideas, la promoción de la creatividad y el impulso de la innovación. Al integrar una amplia gama de perspectivas culturales, las empresas pueden mejorar su capacidad de adaptación y competitividad en mercados globales. Sin embargo, este fenómeno también plantea complejas dificultades, especialmente en la gestión de equipos desde una perspectiva intercultural.

La diversidad cultural puede manifestarse de múltiples maneras: diferencias en valores, normas, estilos de comunicación y expectativas sobre el trabajo en equipo. Estas diferencias, si no son gestionadas adecuadamente, pueden generar malentendidos y conflictos dentro de los equipos. Un ejemplo común es la discrepancia en la interpretación de las normas sociales y laborales, donde un comportamiento considerado aceptable en una cultura puede ser malinterpretado o mal visto en otra. La falta de una gestión eficaz de estas diferencias puede traducirse en dificultades de colaboración, problemas de comunicación y tensiones que afecten la dinámica del equipo. Todo esto, a su vez, impacta negativamente en la satisfacción laboral, la productividad y la retención de talento, lo que puede influir directamente en el desempeño general de la organización.

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas transnacionales es la integración efectiva de sus empleados en un entorno laboral diverso. La falta de integración no solo afecta la cohesión del equipo, sino que también puede crear una sensación de exclusión entre los

empleados, lo que podría derivar en una baja motivación y un incremento en la rotación de personal. Estudios han demostrado que los empleados que no se sienten incluidos o integrados en su entorno laboral tienden a ser menos productivos y más propensos a buscar oportunidades laborales en otras empresas. En este contexto, la diversidad mal gestionada no solo representa una barrera para el éxito organizacional, sino que también puede generar un coste significativo en términos de tiempo, recursos y talento.

La implementación de una gestión efectiva de la diversidad cultural no es solo deseable, sino que se ha vuelto indispensable para las empresas transnacionales que buscan mantener su competitividad en un mercado globalizado. Sin embargo, muchas organizaciones aún carecen de las herramientas, los conocimientos y las estrategias necesarias para abordar estos desafíos de manera adecuada. La ausencia de políticas claras de inclusión, junto con la falta de formación en competencias interculturales, se traduce en entornos laborales donde las diferencias culturales no son comprendidas o valoradas. En lugar de aprovechar las ventajas de la diversidad, estas empresas corren el riesgo de sufrir una baja cohesión en los equipos y un deterioro en la calidad del trabajo.

Una solución efectiva a estos problemas radica en la adopción de enfoques integrales que aborden no solo los desafíos, sino que también promuevan un entorno inclusivo y equitativo. Un aspecto fundamental de esta estrategia es la implementación de programas de capacitación en competencias interculturales. Estos programas permiten a los empleados desarrollar una comprensión más profunda de las diferencias culturales, aprender a comunicarse de manera más efectiva con sus colegas y superar barreras que podrían impedir la colaboración. La formación en competencias interculturales no solo reduce la posibilidad de malentendidos, sino que también

mejora las relaciones interpersonales dentro de los equipos, creando un ambiente de trabajo más armónico y productivo.

Además de la formación, es crucial que las empresas fomenten una comunicación abierta y efectiva. En un entorno culturalmente diverso, la comunicación debe ser clara, inclusiva y respetuosa de las diferencias culturales. Esto implica no solo la promoción de canales de comunicación accesibles para todos, sino también la creación de un espacio en el que los empleados se sientan cómodos expresando sus inquietudes, ideas y perspectivas. Una comunicación abierta permite que los empleados de diferentes culturas se sientan escuchados y valorados, lo que contribuye a una mayor cohesión del equipo y un sentido de pertenencia.

Otro pilar esencial en la gestión de la diversidad cultural es la creación y aplicación de políticas inclusivas y equitativas. Estas políticas deben ser diseñadas de manera que abarquen desde los procesos de selección y contratación hasta la implementación de normativas que reconozcan y respeten las diversas necesidades culturales de los empleados. Un ejemplo de esto podría ser la adopción de horarios laborales flexibles para acomodar las prácticas culturales o religiosas de los empleados. Asimismo, es fundamental que las empresas promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, brindando a los empleados la posibilidad de adaptar sus horarios de trabajo en función de sus circunstancias personales, lo que contribuye a su bienestar y satisfacción laboral.

El liderazgo también juega un rol clave en la gestión de la diversidad cultural. Los líderes organizacionales deben ser agentes de cambio que promuevan activamente la inclusión y el respeto hacia las diferencias culturales dentro de sus equipos. Los líderes que demuestran empatía y comprensión hacia las diversas culturas de sus empleados no solo fomentan un ambiente laboral más inclusivo, sino que también inspiran a sus equipos a adoptar una

mentalidad similar. Esta actitud inclusiva por parte de los líderes mejora la cohesión del equipo y fomenta un entorno en el que la diversidad cultural se percibe como una fortaleza, en lugar de un obstáculo.

Es importante reconocer que la gestión de la diversidad cultural no solo representa un desafío, sino también una oportunidad estratégica para las empresas transnacionales. Al adoptar enfoques que promuevan la inclusión y la integración cultural, las empresas pueden no solo superar los obstáculos relacionados con la diversidad, sino también aprovechar las ventajas competitivas que ofrece. La diversidad cultural, cuando se gestiona de manera efectiva, impulsa la innovación, mejora la toma de decisiones y aumenta la satisfacción laboral de los empleados. En un mundo empresarial cada vez más interconectado, aceptar la diversidad como un activo estratégico es clave para el éxito de las empresas transnacionales en el entorno global dinámico y en constante evolución.

### **Planteamiento del Problema**

Las empresas transnacionales enfrentan el desafío de gestionar equipos de trabajo conformados por personas de diversas culturas. Esta variedad cultural puede ser una ventaja competitiva significativa. Como señalan Gil y Gil (2020), la diversidad cultural en las empresas puede generar beneficios competitivos importantes, pero también puede plantear numerosos desafíos si no se gestiona de manera adecuada. Entre estos desafíos, se encuentran los conflictos internos, malentendidos y la posible fragmentación dentro de los equipos, debido a las diferencias en valores, creencias y formas de comunicación.

Aunque la diversidad cultural puede enriquecer el entorno laboral al mejorar la creatividad y la capacidad de resolución de conflictos, estos beneficios solo se materializan

cuando las empresas implementan estrategias adecuadas para gestionarla. Los miembros de equipos diversos tienen la oportunidad de aportar distintas perspectivas y experiencias, lo que puede generar soluciones más innovadoras y efectivas. Sin embargo, si no se aplican medidas adecuadas, las diferencias culturales pueden dificultar la cohesión y colaboración dentro del equipo.

El objetivo de esta investigación es determinar el impacto de la diversidad cultural en la gestión de equipos de trabajo en empresas transnacionales, utilizando un enfoque basado en encuestas anónimas distribuidas entre empleados de diferentes empresas que operan a nivel global. En lugar de centrarnos en una sola empresa, este estudio permitirá obtener una visión más amplia y representativa de los retos y oportunidades que presenta la diversidad cultural en el ámbito laboral. Se busca identificar las principales barreras y ventajas en la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, a partir de los resultados obtenidos mediante formularios digitales aplicados a empleados de distintos sectores y niveles jerárquicos.

Este trabajo es particularmente relevante en el contexto actual, donde la globalización exige que las empresas se adapten a entornos laborales cada vez más diversos y en constante cambio. Para este análisis, se realizarán encuestas anónimas que permitirán capturar las percepciones y experiencias de personas que trabajan en empresas transnacionales, sin limitarnos a la visión de los departamentos de Recursos Humanos, lo que proporcionará una perspectiva directa y auténtica de los empleados. El enfoque en el "sentir de la gente" permitirá obtener un entendimiento profundo de cómo los empleados viven la diversidad cultural en sus entornos laborales.

Los cuestionarios son anónimos y se compartieron a través de formularios digitales, lo que permitirá obtener una visión amplia y detallada sobre los desafíos actuales, así como identificar las prácticas ideales para una gestión exitosa de la diversidad cultural. Esta evidencia ayudará a reconocer patrones y tendencias que podrían informar el desarrollo de nuevas estrategias y políticas. Además, el análisis se complementará con la revisión de modelos y teorías probadas en distintos entornos, lo que enriquecerá el marco teórico del estudio.

La comunicación intercultural es otro aspecto fundamental en la gestión de la diversidad cultural, ya que las barreras lingüísticas y las diferencias en los estilos de comunicación pueden generar malentendidos y conflictos. Gil y Gil (2020) señalan que uno de los principales retos en la gestión de la diversidad cultural es precisamente la comunicación. Los obstáculos derivados de los distintos idiomas y las diferencias en los estilos de comunicación pueden ser fuentes de conflictos. Por ello, es esencial que las empresas implementen programas de formación en comunicación intercultural y fomenten activamente un entorno inclusivo, donde todos los empleados se sientan valorados y comprendidos.

Además, la promoción de la diversidad en todos los niveles de la organización es crucial para garantizar que los líderes y gerentes representen una variedad de culturas y perspectivas. Esto no solo contribuye a una toma de decisiones más equilibrada, sino que también envía un mensaje claro sobre el compromiso de la empresa con la inclusión. Como indican Gil y Gil (2020), la implementación de políticas y prácticas de Recursos Humanos que consideren la diversidad cultural es esencial para el éxito organizacional.

Las empresas deben desarrollar, promover y aplicar políticas de recursos humanos que sean sensibles a la diversidad cultural. Esto incluye desde un proceso de selección que evite los sesgos culturales hasta la creación de normativas que respeten las distintas necesidades culturales de los empleados, tanto a nivel personal como familiar. La capacidad de una empresa para reconocer y respetar estas diferencias es clave para su éxito a largo plazo.

Gestionar la diversidad cultural en las empresas transnacionales es un reto complejo pero indispensable para mantener su competitividad y éxito. Este estudio tiene como propósito ofrecer una comprensión exhaustiva sobre el impacto de la diversidad cultural en el área laboral. A través de un enfoque basado en el análisis de experiencias individuales recopiladas mediante encuestas anónimas, se espera contribuir de manera significativa a la mejora de la gestión de la diversidad cultural en las empresas transnacionales. La pregunta principal de esta investigación es: ¿Cuáles son las mejores estrategias para gestionar la diversidad cultural en equipos de trabajo en empresas transnacionales, durante el tercer cuatrimestre de 2024?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar el impacto de la diversidad cultural en la gestión de equipos de trabajo en empresas transnacionales, a partir de encuestas anónimas con empleados de diferentes organizaciones, buscando el desarrollo de estrategias efectivas que optimicen la integración y mejoren el desempeño de una fuerza laboral diversa, durante el tercer cuatrimestre de 2024.

## **Objetivos Específicos**

1. Determinar los principales desafíos, oportunidades, conflictos y malentendidos que la diversidad cultural presenta en la gestión de equipos en empresas transnacionales.
2. Identificar las principales barreras y ventajas en la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales.
3. Proponer recomendaciones prácticas orientadas a mejorar la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales.

## **Justificación**

La globalización ha transformado el entorno empresarial, creando oportunidades y desafíos sin precedentes para las empresas transnacionales. En este contexto, la diversidad cultural se ha convertido en un elemento crucial que influye en la gestión de equipos de trabajo. Este estudio se justifica por la necesidad de entender y gestionar adecuadamente la diversidad cultural, ya que su impacto va más allá de las diferencias visibles; afecta la cohesión del equipo, la comunicación, la innovación y, en última instancia, el desempeño organizacional.

Primero, la diversidad cultural aporta una riqueza de perspectivas y experiencias que puede enriquecer la toma de decisiones y fomentar la creatividad. Sin embargo, cuando no se gestiona adecuadamente, puede dar lugar a conflictos y malentendidos que perjudican la colaboración y la productividad. Por tanto, es fundamental explorar cómo las empresas pueden aprovechar las ventajas de la diversidad y mitigar sus desafíos asociados.

Además, en un entorno empresarial cada vez más competitivo, las empresas que no implementan estrategias efectivas de gestión de la diversidad cultural corren el riesgo de enfrentar altos costos en términos de rotación de personal, insatisfacción laboral y disminución

de la productividad. La falta de integración de equipos culturalmente diversos puede traducirse en un clima organizacional negativo, donde los empleados se sientan excluidos y desmotivados. Este estudio se propone identificar las principales barreras y ventajas en la gestión de la diversidad cultural, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias efectivas que mejoren la integración y el desempeño de una fuerza laboral diversa.

Asimismo, este trabajo tiene relevancia en el contexto actual, donde las empresas están cada vez más llamadas a adaptarse a entornos laborales complejos y en constante evolución. Al realizar encuestas anónimas a empleados de diversas organizaciones transnacionales, se busca obtener una visión integral de las experiencias de los trabajadores en relación con la diversidad cultural. Este enfoque permite captar la realidad vivida por los empleados, lo que enriquecerá el marco teórico y práctico de la investigación.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para contribuir al desarrollo de políticas y prácticas organizacionales que fomenten un entorno inclusivo y equitativo. La implementación de programas de capacitación en competencias interculturales, junto con políticas de recursos humanos que respeten las diversas necesidades culturales, no solo beneficiará a los empleados, sino que también se traducirá en un aumento en la competitividad y el éxito organizacional. Este estudio busca no solo identificar los desafíos de la diversidad cultural en las empresas transnacionales, sino también proponer recomendaciones prácticas que permitan optimizar su gestión y, por ende, mejorar el desempeño general de las organizaciones.

## **Antecedentes**

Este capítulo presenta los antecedentes que sustentan la investigación, estructurándose en tres secciones principales. Primero, se revisa la evolución histórica del tema de estudio,

proporcionando una visión general del desarrollo en el tiempo. La segunda sección examina investigaciones internacionales relacionadas, aportando perspectivas globales y enfoques relevantes para el análisis. Finalmente, se incluyen estudios nacionales que permiten situar el tema en un contexto específico, contribuyendo a un marco de referencia más completo y sólido para el desarrollo del presente trabajo.

## **Referente**

### ***Información de la empresa***

Las empresas transnacionales son organizaciones que operan en múltiples países, lo que les permite acceder a una fuerza laboral global diversa. Esta diversidad, en términos de culturas, idiomas y experiencias, representa tanto una oportunidad como un desafío en la gestión de recursos humanos. Debido a su alcance internacional, las empresas transnacionales enfrentan la necesidad de integrar equipos multiculturales, lo cual es crucial para optimizar su rendimiento. La capacidad de gestionar eficazmente la diversidad cultural en el lugar de trabajo es clave para el éxito de estas organizaciones, ya que les permite no solo mejorar su productividad, sino también fomentar un entorno de innovación y adaptabilidad. En este estudio, se analizará cómo las empresas transnacionales pueden mejorar la integración y el desempeño de sus colaboradores mediante la gestión estratégica de la diversidad cultural.

### ***Nombre de la empresa***

Para este estudio, no se evaluará una empresa transnacional en particular, sino que se llevará a cabo un análisis general de empresas transnacionales que operan en distintos sectores. El objetivo es recolectar información a través de encuestas y encuestas anónimas con empleados que trabajen en diferentes organizaciones, con el fin de obtener una perspectiva global y representativa del impacto de la diversidad cultural en la gestión de equipos.

**Misión.** La misión de las empresas transnacionales en el contexto de la gestión de la diversidad cultural es crear un ambiente de trabajo inclusivo que permita a los empleados de diferentes culturas colaborar de manera eficaz hacia el logro de los objetivos organizacionales. Estas empresas buscan aprovechar la diversidad cultural como un activo estratégico, promoviendo la innovación, la equidad y el respeto mutuo entre sus empleados, con el fin de mejorar su competitividad en un mercado global.

**Visión.** La visión de las empresas transnacionales es convertirse en organizaciones globalmente integradas donde la diversidad cultural sea vista como una fuente de ventaja competitiva. Estas empresas se esfuerzan por ser líderes en la creación de entornos laborales inclusivos y diversos, en los que cada empleado, sin importar su origen cultural, pueda contribuir plenamente al éxito organizacional y crecer profesional y personalmente dentro de la empresa.

### **Tesis Internacionales**

La primera tesis internacional consultada es la de Álvarez Panta (2021), quien aborda el tema "Gestión de Recursos Humanos y su Relación con la Productividad Laboral en las Organizaciones Comerciales" como parte de su investigación para optar por el grado académico de Doctor en Administración en la Escuela Universitaria de Posgrado.

El objetivo general de esta investigación es "Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en las organizaciones comerciales" (Álvarez Panta, 2021, p.11). Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la orientación de resultados en las organizaciones comerciales. Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y las relaciones interpersonales en las organizaciones comerciales. Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el trabajo en equipo en las organizaciones comerciales.

Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la organización en las organizaciones comerciales. (Álvarez Panta, 2021, p.12)

La metodología empleada en esta investigación es de tipo correlacional y descriptiva, utilizando un enfoque mixto que incluye el uso de encuestas y cuestionarios para recopilar datos.

Las conclusiones obtenidas de esta investigación revelan la existencia de una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en las organizaciones comerciales, así como la importancia de aspectos como la motivación de los empleados y el entorno institucional del personal (Álvarez Panta, 2021, p.36).

Como recomendaciones finales, se sugiere a las asociaciones empresariales implementar proyectos de selección de personal eficientes, proporcionar formación periódica a los empleados y desarrollar estrategias efectivas para motivar a los empleados y mejorar la productividad (Álvarez Panta, 2021, p.37).

La segunda tesis internacional consultada es la de Chávez Delgado (2019), quien aborda el tema "Herramientas de Gestión de la Motivación y su Influencia en la Calidad de Servicio del Área de Atención al Cliente de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima" como parte de su investigación para optar por el título profesional de Licenciada en Gestión de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

El objetivo general de esta investigación es "Determinar de qué manera influyen las herramientas de gestión de la motivación en el desempeño de los trabajadores y en la calidad de servicio al cliente de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima" (Chávez Delgado, 2019, p.17). Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Establecer cuál es el nivel de motivación de los trabajadores de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima. Determinar cuál es el nivel de calidad de servicio que ofrecen los trabajadores de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima (Chávez Delgado, 2019, p.17).

La metodología empleada en esta investigación utiliza un "diseño descriptivo correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre las variables de motivación, desempeño y calidad de servicio en una misma muestra.

Las conclusiones obtenidas de esta investigación revelan varios puntos clave, entre ellos: Las herramientas de gestión de la motivación influyen en el personal de la Asociación y se ve reflejado de forma positiva o negativa. Se debe de motivar al personal aplicando herramientas de gestión que favorecerán su desempeño y la calidad de servicio que brinda a los clientes. De acuerdo con las encuestas realizadas el personal cubre las necesidades básicas de motivación tal como se ha investigado en el presente proyecto (fisiológicas, de seguridad y sociales); sin embargo, no se ha cubierto satisfactoriamente las necesidades de estima y autorrealización. En la encuesta realizada solo el 47% del personal se siente reconocido por parte de su jefe; ejemplo de lo que acabamos de mencionar líneas arriba. Una inadecuada capacitación al personal hará que los trabajadores no se sientan motivados completamente y que su desempeño no sea el óptimo para las necesidades de la Asociación, siendo el área de atención al cliente una de sus principales áreas. También se observa que solo el 7% del personal recibe capacitación, esto refleja que no hay un plan de capacitación al personal en el área de atención al cliente. La ausencia de bonos económicos o un plan de incentivos hace que los trabajadores tengan una baja motivación, lo cual se refleja que el 53% de los trabajadores del área no reciben bonos económicos hace más de un año. Resolver los inconvenientes de los clientes con rapidez logrará satisfacción en los trabajadores y esto se favorece a la Asociación; esto se ve reflejado en la capacidad de reacción y

solución de problemas donde hay un alto índice de aceptación por parte de los clientes que equivale al 90%. (Chávez Delgado, 2019, p.63)

Como recomendaciones finales, Chávez Delgado (2019) sugiere: Aplicar una adecuada herramienta de gestión motivacional hará que los trabajadores del área de atención al cliente se sientan motivados y esto se puede lograr aplicando programas estratégicos de motivación periódicos, bajo un cronograma que debe ser expuesto a los trabajadores, el cual servirá de herramienta de técnica para contribuir a evaluar el clima laboral, este plan debe ser liderado por el área de recursos humanos junto con el jefe del área de atención al cliente. Realizar un programa anual de capacitaciones al personal del área de atención al cliente en base al diagnóstico de necesidades del área. Asimismo, se debe considerar los temas de: Trabajo en equipo, atención al cliente, escucha activa, comunicación efectiva y asertiva. Realizar programas remunerativos por objetivos, en donde se debe contar con una política salarial inspirada en el trabajo y aporte del trabajador para el logro de las metas que permitirá incrementar la productividad en el área. Así como también instituir políticas para la evaluación de cargos y programas de recompensa. Realizar encuestas anónimas periódicas hacia los clientes que permita evaluar y tomar medidas correctivas de ser necesario; asimismo, colocar buzones de sugerencias en lugares estratégicos y medirlos mediante indicadores de forma mensual. (Chávez Delgado, 2019, p.62)

La tercera tesis internacional consultada es la de Cano Aguirre (2020), quien aborda el tema "Estrategias de Manejo de la Diversidad Cultural en Multinacional del Sector de Cosméticos Durante los Años 2014-2019" como parte de su investigación para optar por el título profesional en Negocios Internacionales en la Universidad Pontificia Bolivariana.

El objetivo general de esta investigación es "Identificar las estrategias empleadas por la multinacional del sector de cosméticos en Bogotá, Colombia (Natura) para manejar la diversidad cultural y su nivel de impacto sobre su cultura organizacional" (Cano Aguirre, 2020, p.13). Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Describir la cultura organizacional que ha caracterizado a Natura desde el año 2014. Analizar el grado en que la diversidad cultural ha estado presente en esta organización durante los años 2014-2019. Registrar cómo la empresa ha implementado las estrategias mediante las cuales ha manejado la diversidad cultural entre los años 2014-2019 (Cano Aguirre, 2020, p.13).

La metodología empleada en esta investigación utiliza un "enfoque cualitativo" porque la metodología no implica recolección de datos medidos numéricamente, sino que la respuesta a la pregunta de investigación se da mediante interpretación de la información recolectada. El diseño metodológico es descriptivo y correlacional, orientado a comprender cómo esta multinacional brasileña, con operación en Bogotá, incluye diversos grupos sociales satisfactoriamente.

Las conclusiones obtenidas de esta investigación destacan la importancia de la inclusión y la responsabilidad social empresarial (RSE) en la gestión de la diversidad cultural. Según Cano Aguirre (2020): La inclusión es un tema relevante cuando se habla de diversidad cultural, y se debe abordar y plantear estratégicamente dentro de los procesos internos de la empresa. El área de gestión humana se esfuerce por incluir a diferentes grupos sociales para que, dentro de las interacciones, ideologías, y procesos, se integre y desarrolle la aceptación común de esa inclusión en el lugar de trabajo, siendo esto una característica definitiva de la cultura organizacional. La RSC es clave, esto no solo para lo social y el desarrollo del talento, sino también para la supervivencia de la empresa porque en tiempos modernos los consumidores

exigen procesos más éticos y responsables social y ambientalmente. El éxito empresarial para nada va desligado del ético y responsable fomento del talento humano, sino todo lo contrario, la cultura organizacional debe ser caracterizada por la responsabilidad social tanto con empleados como con las comunidades que se encuentran en el entorno de la empresa.

Como recomendaciones finales, Cano Aguirre (2020) sugiere: Implementar la diversidad cultural de una manera estructurada teniendo en cuenta las condiciones de la empresa, de los grupos sociales, del entorno interno y externo en el que se sumerge la organización, y las metas organizacionales, con el fin de implementar estrategias dinámicas que no solo vayan en pro del crecimiento de la empresa, sino más bien del desarrollo social del país.

La cuarta tesis internacional consultada es la de Gamero Supanta y Rojas Simpe (2020), titulada "La Gestión Logística y su Influencia en la Rentabilidad de las Empresas Comercializadoras de Materiales Eléctricos, Año 2019", presentada para optar por el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

El objetivo principal de esta investigación es "Determinar la influencia de la Gestión Logística en la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos, año 2019" (Gamero Supanta y Rojas Simpe, 2020, p.65). Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos secundarios:

Determinar la influencia de la Gestión Logística – Compras y Almacenamiento en la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos, año 2019. Determinar la influencia de la Gestión Logística - Inventarios en la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos, año 2019. Determinar la influencia del aprovechamiento de la Gestión Logística – Centro de Distribución y Almacenes en la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos, año 2019. Determinar

la influencia del aprovechamiento de la Gestión Logística – Transporte y Distribución en la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos, año 2019" (Gamero Supanta y Rojas Simpe, 2020, p.65).

La metodología de la investigación utiliza un enfoque mixto, el cual hace referencia a una investigación cualitativa y cuantitativa, contando con alcance y diseños específicos. El alcance del estudio es explicativo, buscando "determinar el impacto que tiene la gestión logística y la rentabilidad en las empresas distribuidoras de materiales eléctricos, ubicadas en el área central de Lima Metropolitana, durante el año 2019.

Las conclusiones obtenidas de esta investigación destacan varios puntos importantes:

**Gestión Logística en General:** La Gestión logística influye en la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos durante el año 2019, ya que es una cadena de procesos que necesita la secuencia correspondiente para poder tener la rentabilidad correcta. **Compras y Almacenamiento:** Las compras y el almacenamiento no influyen en la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos durante el año 2019, debido a que los precios de proveedores y los tiempos de entrega suelen mantenerse estables a lo largo del periodo. **Inventarios:** Los inventarios no influyen en la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos, año 2019, ya que los inventarios suelen tener un costo nulo, y el manejo de ellos no repercute económicamente en la rentabilidad. **Centros de Distribución y Almacenes:** Los centros de distribución y almacenes influyen sobre la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos durante el año 2019, debido a que las disposiciones de los almacenes facilitan los pedidos y la labor de los operarios. **Transporte y Distribución:** El transporte y distribución no influyen sobre la Rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos durante el año 2019, ya que se logra obtener

información previa sobre los transportes y se pueden estimar los horarios de entrega. (Gamero Supanta y Rojas Simpe, 2020, p.130).

Las recomendaciones finales incluyen: Control de Indicadores de Desempeño: Se recomienda llevar un control de los indicadores de desempeño para mejorar áreas deficientes. Mejora de Actividades en Centros de Distribución y Almacenes: Capacitación del personal y un sistema para el control de entradas y salidas de productos. Uso de Documentos de Registro y Control de Almacenes: Para llevar un orden y control certero de los bienes en custodia y disminuir riesgos. Sistema de Inventarios Actualizado: Implementar un sistema de administración de inventarios para reducir costos y mejorar el flujo de efectivo. Capacidad del Almacén: Acorde con los requerimientos para evitar costos innecesarios. Normativa para el Área de Compras: Implementar normativas para evitar sobrecostos y duplicidad de compras. Área Especializada en Tipos de Carga: Considerar información sobre transportes previos para diferenciarse de otras empresas. Política de Atención al Cliente: Mantener una política que garantice la atención oportuna y eficiente de los requerimientos. Área Responsable para Planeamiento: Implementar políticas para atender emergencias o eventualidades logísticas. Reporte Constante de Tiempos de Entrega: Llevar un reporte constante sobre los tiempos de entrega de proveedores y gestión de compras. (Gamero Supanta y Rojas Simpe, 2020, p.133)

La quinta tesis internacional consultada es la de Goicochea Briones y Pariona Antezana (2019), titulada "Responsabilidad Social Empresarial como Factor Influyente en el Comportamiento de Compra de las Consumidoras de la Industria Cosmética en Lima Metropolitana," presentada para optar por el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

El objetivo general de esta investigación es "Analizar si la responsabilidad social influye en el comportamiento de compra de las consumidoras de productos de la industria cosmética de Lima Metropolitana" (Goicochea Briones y Pariona Antezana, 2019, p.35). Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Determinar si la RSE, en la dimensión económica, influye en el comportamiento de las consumidoras de productos de la industria cosmética de Lima Metropolitana. Determinar si la RSE, en la dimensión legal, influye en el comportamiento de las consumidoras de productos de la industria cosmética de Lima Metropolitana. Determinar si la RSE, en la dimensión ética, influye en el comportamiento de las consumidoras de productos de la industria cosmética de Lima Metropolitana. Determinar si la RSE, en la dimensión filantrópica, influye en el comportamiento de las consumidoras de productos de la industria cosmética de Lima Metropolitana. (Goicochea Briones y Pariona Antezana, 2019, p.35)

La metodología de la investigación es de tipo correlacional, pues intenta dar a conocer el grado de relación que existe entre las variables de estudio. El enfoque es cuantitativo, buscando ser objetivo y apoyado en la lógica deductiva y datos numéricos confiables. El diseño de la investigación es no experimental y transeccional, ya que las variables no son manipuladas u alteradas y el estudio recopiló datos en un determinado momento en el tiempo.

Las conclusiones de esta investigación son las siguientes: Dimensión Económica de la RSE: Se demostró una correlación significativa media entre la responsabilidad económica y el comportamiento de compra de las consumidoras de cosméticos en Lima Metropolitana. Se acepta la hipótesis N°1, donde la Responsabilidad Económica influye de manera positiva en el comportamiento de compra de consumidoras de productos cosméticos. Dimensión Legal de la RSE: Se demostró una correlación significativa media entre la responsabilidad legal y el

comportamiento de compra de las consumidoras de cosméticos en Lima Metropolitana. "Se acepta la hipótesis N°2, donde la Responsabilidad Legal influye de manera positiva en el comportamiento de compra de consumidoras de productos cosméticos. Dimensión Ética de la RSE\*\*: Se demostró una correlación significativa media entre la responsabilidad ética y el comportamiento de compra de las consumidoras de cosméticos en Lima Metropolitana. Se acepta la hipótesis N°3, donde la Responsabilidad Ética influye de manera positiva en el comportamiento de compra de consumidoras de productos cosméticos. Dimensión Filantrópica de la RSE: Se demostró una correlación significativa media entre la responsabilidad filantrópica y el comportamiento de compra de las consumidoras de cosméticos en Lima Metropolitana. "Se acepta la hipótesis N°4, donde la Responsabilidad Filantrópica influye de manera positiva en el comportamiento de compra de consumidoras de productos cosméticos. RSE en General: La RSE en general mantiene una correlación significativa media con el comportamiento de compra de las mujeres que compran cosméticos en Lima Metropolitana. (Goicochea Briones y Pariona Antezana, 2019, p.70)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Comunicación Efectiva de RSE: Las compañías deben considerar comunicar efectivamente a sus consumidoras las acciones de responsabilidad social que realizan. Un ejemplo es la publicidad de Natura y Ésika. Modelo de RSE: Las empresas deberían seguir un modelo de responsabilidad social e incluirlo en su cultura, generando una ventaja competitiva. Fortalecimiento de Dimensiones de RSE: Las empresas que cumplen con las dimensiones de RSE deben seguir fortaleciendo estas prácticas, beneficiando tanto al consumidor como a la empresa. Educación en RSE: Las instituciones educativas deberían impartir cursos de RSE, ya que se ha observado desconocimiento entre las encuestadas. Investigación en Otras Industrias y Lugares: Se sugiere investigar otras industrias y

lugares geográficos. Evaluación de la Comunicación de RSE: Investigar si la comunicación de RSE por parte de las empresas es transmitida correctamente a las consumidoras. Acceso a Información sobre Ventas: En investigaciones futuras, trabajar con empresas que brinden acceso a información sobre ventas para hacer comparaciones adicionales y determinar el impacto de las acciones de RSE. (Goicochea Briones y Pariona Antezana, 2019, p.73)

La sexta tesis internacional consultada es la de Suyo Palacios (2020), titulada "La Remuneración Emocional como Estrategia en la Disminución del Índice de Rotación en Maquinistas de Costura de una Empresa Textil y Manufactura," presentada para optar por el título profesional de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

El objetivo principal de esta investigación es "Aplicar la remuneración emocional como estrategia en la disminución del índice de rotación de maquinistas de costura en la empresa textil y manufactura" (Suyo Palacios, 2020, p. 60). Para alcanzar este objetivo, se plantearon las siguientes acciones específicas:

Ejecutar los mecanismos para la reducción del índice de rotación. Ejecutar los planes de mejora para la armonía laboral. Ejecutar encuestas de salida de personal. Organizar planeamiento y control de la producción (PCP). Revisar e implementar métodos de trabajo. Ejecutar mantenimiento preventivo de máquinas. Implementar talleres de entrenamiento a maquinistas de costura y supervisores. Ejecutar nuevas políticas de contratación de personal. Implementar desarrollo en bienestar y recreación de trabajadores. (Suyo Palacios, 2020, p. 60)

La metodología de la investigación presenta un enfoque cuantitativo – descriptivo y experimental, utilizó diversas técnicas, incluyendo encuestas, observación, encuestas de salida,

cuestionarios y análisis documental de los reportes de asistencia, satisfacción y rotación del personal (Suyo Palacios, 2020, p. 62).

Las conclusiones obtenidas de esta investigación destacan varios puntos importantes:

**Reducción del Índice de Rotación:** El índice de rotación de los maquinistas de costura disminuyó significativamente de un 79% a un 6%, lo cual representa una mejora notable y sostenida en la fidelización del personal.

**Fidelización del Personal:** La implementación de estrategias de remuneración emocional generó mayor entrega, productividad, y una mejor armonía laboral.

**Satisfacción de la Empresa:** La empresa experimentó una satisfacción contundente con los resultados obtenidos, decidiendo replicar los métodos, procesos y estrategias a todas las áreas de la organización. (Suyo Palacios, 2020, p. 99)

Las recomendaciones finales incluyen:

**Control de Indicadores de Desempeño:** Se recomienda llevar un control constante de los indicadores de desempeño para mejorar áreas deficientes.

**Capacitación y Entrenamiento:** Implementar talleres de entrenamiento para maquinistas de costura y supervisores, así como mejorar las actividades en los centros de distribución y almacenes.

**Bienestar y Recreación:** Desarrollar programas de bienestar y recreación para los trabajadores, incluyendo charlas motivacionales y servicios de orientación individual y familiar.

**Optimización de Procesos:** Revisar y optimizar los métodos de trabajo y los tiempos de proceso, implementando sistemas de administración de inventarios y control de calidad. (Suyo Palacios, 2020, p. 70)

La séptima tesis internacional consultada es la de Karen Angélica Muñoz Ramírez (2022), titulada "La cultura organizacional como estrategia en el desempeño de los colaboradores en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas en el año 2021", presentada para

optar por el grado de Máster en Gestión del Talento Humano en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El objetivo general de esta investigación es: "Analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral de la empresa IMBAUTO S.A. en el año 2021" (Muñoz Ramírez, 2022, p. 4).

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar el tipo de cultura organizacional dominante en la empresa IMBAUTO y sus dimensiones que permitan proponer estrategias de mejora. Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de IMBAUTO. Proponer estrategias para mejorar las políticas de cultura organizacional que contribuyan a una mejora del desempeño laboral. (Muñoz Ramírez, 2022, p. 4)

El diseño de la investigación es cuantitativo. Caballero (2014) considera que en estudios cuantitativos tiene una mayor significancia el manejo numérico y estadístico de los datos obtenidos en el proceso. Según lo expresado, el presente estudio fue cuantitativo porque buscó establecer datos numéricos y estadísticos respecto a la calificación de la cultura organizacional, así como el desempeño laboral de los empleados de IMBAUTO S.A. agencia Esmeraldas. Respecto al nivel, fue una investigación descriptiva, considerada por Selltiz y Jahoda (2010), como las investigaciones que analizan la forma en que se presenta un fenómeno y los elementos que lo componen. Posibilita que los fenómenos estudiados se midan por medio de los atributos y características. Por lo expresado, el estudio tuvo un nivel descriptivo porque se orientó a describir detalladamente cómo se generan las condiciones de cultura organizacional y cómo incide esto en el desempeño laboral de los colaboradores de IMBAUTO S.A.

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: En la empresa IMBAUTO S.A. de la ciudad de Esmeraldas, se presenta en la actualidad la cultura

organizacional de Mercado, en donde predominan el logro de los objetivos de la empresa, por encima de cómo pueden sentirse los colaboradores en el desarrollo de sus funciones. A futuro, los empleados consideran que se necesita tener una empresa con una orientación hacia una cultura organizacional de Clan, en donde se da gran importancia al desarrollo de las personas en el cumplimiento de sus tareas en pos del logro de las metas y objetivos organizacionales. Los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas mostraron niveles de calificación positivos derivados de su gestión. La productividad laboral representada en el nivel de producción, cumplimiento de metas y objetivos; la eficacia laboral en aspectos como conocimiento y cumplimiento de funciones, calidad en el trabajo y, la eficiencia laboral relacionada con rapidez y liderazgo para realizar sus funciones, generaron de manera global, altos promedios de calificación, mostrando así el compromiso de los empleados de la empresa para aportar a la gestión organizacional. Estrategias como la divulgación de la filosofía organizacional, la optimización de la comunicación interna, la promoción del liderazgo organizacional y la promoción del trabajo en equipo requieren ser intervenidas y desarrolladas para lograr una más eficiente cultura organizacional en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas. La aplicación de este tipo de alternativas permitiría que la cultura organizativa mejore los valores, interacciones y relaciones laborales entre los integrantes de la organización. (Muñoz Ramírez, 2022, p. 57)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Los administradores de la empresa IMBAUTO S.A. de la ciudad de Esmeraldas deben considerar el criterio y deseo futuro de los empleados, de promover la implementación de la cultura organizacional de clan dentro de la institución. La cultura de clan es deseada por los colaboradores debido a que sus características promueven el consenso, trabajo en equipo, la participación; se fundamenta en la

lealtad, adecuada socialización, compromiso personal para alcanzar de manera conjunta y complementaria los objetivos personales, grupales y organizacionales. Resulta de mucha importancia que los administradores de la empresa IMBAUTO S.A. de la ciudad de Esmeraldas, establezcan medidas para el mantenimiento y desarrollo de los niveles de desempeño laboral de sus colaboradores. Deben definirse la realización periódica y constante de procesos de retroalimentación, comunicación abierta, capacitación y desarrollo, motivación e incentivo, que permita a los colaboradores sentirse importantes y reconocidos por la organización y sumar esfuerzos que posibiliten a la empresa alcanzar los más altos estándares de calidad y productividad. Es necesario que las autoridades de la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas, realicen los estudios preliminares para la implementación de las estrategias de mejora a la cultura organizacional. Se considera que este tipo de alternativas pueden conducir a la empresa hacia la consecución de sus objetivos, sirva de guía para mejorar continuamente su funcionamiento y lograr que sus colaboradores se sientan comprometidos y efectuando su labor en adecuadas condiciones organizacionales. (Muñoz Ramírez, 2022, p. 58)

La octava tesis internacional es la de Ing. María Fernanda Gaspar Castro (2020), titulada "Análisis del proceso de capacitación dirigido al personal administrativo de las Facultades FACAE y FACSOS, de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, período 2019-2020," presentada para optar por el grado de Magister en Gestión de Talento Humano en la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.

El objetivo general de esta investigación es: "Determinar el impacto de los procesos de capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo de la FACAE y la FACSOS de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, en el período 2019-2020" (Gaspar Castro, 2020, p. 5).

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Diagnosticar los mecanismos de capacitación empleados en los procesos de actualización dirigidos al personal administrativo de la FACAE y la FACSOS. Identificar los aspectos del proceso de capacitación que influyen en la motivación del personal administrativo de la FACAE y la FACSOS. Valorar la relación entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo en la FACAE y la FACSOS. (Gaspar Castro, 2020, p. 5)

El diseño de la investigación es de carácter no experimental y de tipo transversal. Según Hernández y coautores (2010), “el estudio no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 130). Su enfoque es cualitativo-cuantitativo y se fundamenta en el nivel descriptivo, como menciona Hernández, Fernández y Batista (2014): “los estudios descriptivos consisten en puntualizar situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se muestra determinado fenómeno, y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sujeto a análisis” (p. 80).

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: La capacitación sistemática, integral y ajustada a las necesidades de la institución y los trabajadores es fundamental para la gestión del talento humano, asegurando que quienes desarrollan los procesos administrativos adquieran los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para hacerlo con eficiencia. Es necesario contar con un plan de capacitación estructurado en lugar de realizar procesos de capacitación emergentes o espontáneos. En la FACAE y la FACSOS no se ha elaborado ni aplicado un plan de capacitación ajustado a las necesidades del personal administrativo, resultando en deficiencias en el manejo de la información, el desempeño laboral y la calidad del servicio. Solo se realizan procesos aislados según las necesidades eventuales. Los

resultados de la investigación mostraron que la falta de un plan de capacitación integral afecta negativamente el trabajo en equipo, la motivación, la satisfacción laboral, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, las relaciones interpersonales y el desempeño en el trabajo. (Gaspar Castro, 2020, p. 46)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Extender el estudio de los procesos de capacitación y su relación con el desempeño laboral y la motivación del personal administrativo a las demás facultades de la UTELVT, para tener un diagnóstico completo de la situación y poder recomendar la elaboración y ejecución de un plan de capacitación integral. Los Decanos y Coordinadores de carrera de la FACAE y la FACSOS deben realizar un diagnóstico de la situación actual en sus respectivas facultades para identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo y su influencia en el desempeño laboral. Este diagnóstico debe servir para diseñar y aplicar un plan de capacitación adecuado. Utilizar los resultados obtenidos en la encuesta de desempeño laboral y los demás instrumentos aplicados para diseñar un plan de capacitación que eleve los niveles de desempeño y motivación laboral, influyendo positivamente en la calidad de los procesos administrativos y los servicios que se prestan. (Gaspar Castro, 2020, p. 46)

### **Tesis Nacionales**

La primera tesis nacional consultada es la de David Alfaro Piedra y Delia Ávila Arce (2020), titulada "Análisis de la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019," presentada para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional, Sede San Carlos.

El objetivo general de esta investigación es: Identificar la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la División de Capital Humano con el impacto en la motivación de su personal y la productividad de la empresa, para la formulación de una propuesta de incentivos y resarcimiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019. (Alfaro Piedra y Ávila Arce, 2020, p.9)

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Comparar los incentivos y beneficios que gozan las personas colaboradoras de planta de la empresa Tico Frut S.A. y la influencia que ejercen en la productividad de la empresa. Identificar la percepción de motivación que tienen las personas colaboradoras de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la empresa Tico Frut S.A. al recibir y gozar de los incentivos y beneficios en el desarrollo de sus actividades productivas dentro de la organización. Describir el impacto en la productividad de la empresa Tico Frut S.A., consecuente de la implementación de estrategias de motivación aplicadas por la División de Capital Humano hacia las personas colaboradoras de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la empresa Tico Frut S.A. Elaborar una propuesta de incentivos y resarcimiento en función del rendimiento laboral aplicable a empresas con perfiles profesionales afines al sector agroindustrial. (Alfaro Piedra y Ávila Arce, 2020, p.9)

El diseño de la investigación es descriptivo y correlacional, ya que analiza las estrategias de motivación en relación con la productividad y determina el impacto de estas estrategias.

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: La mayor parte de las personas trabajadoras son hombres, con edades entre los 30 y 60 años, casados o en unión libre, con hijos y poca escolaridad. Las personas trabajadoras del sector de Mantenimiento

Industrial tienen mayor formación académica, mayor salario y mejores condiciones de trabajo en comparación con los sectores de Packing House y Vivero. El personal en general manifiesta buena motivación, buen ambiente social y relación con sus compañeros(as), y considera que el trabajo es estable y que la empresa es prestigiosa en la zona. Los beneficios otorgados por la empresa Tico Frut S.A. a su personal, tales como preaviso, ambulancia, médico de empresa, subsidio por fallecimiento, asociación solidarista, transporte, uniforme, vacaciones y actividades sociales, deportivas y culturales, son bien conocidos y utilizados, contribuyendo a la motivación y mejorando la productividad. (Alfaro Piedra y Ávila Arce, 2020, pp.104-105)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Elaborar encuestas de manera anónima para evitar que los trabajadores se sientan cohibidos o temerosos de represalias. Incluir espacios en las encuestas para que los colaboradores sugieran beneficios adicionales que podrían elevar la motivación. Consultar la disponibilidad de índices de productividad para usar datos cuantitativos en futuras investigaciones. Considerar el presupuesto de la empresa al elaborar la propuesta de incentivos y verificar la disposición de la empresa a facilitar esta información. (Alfaro Piedra y Ávila Arce, 2020, p.106)

La segunda tesis nacional consultada es la de Yanancy María Arrieta González, Ana Lucia Muñoz Dávila y María Antonieta Sevilla Alvarado (2021), titulada "Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa SMARTCELL, S.A. en el período 2019," presentada para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional, Sede Central.

El objetivo general de esta investigación es: "Analizar las causas de rotación de personal, a través de un diagnóstico de los incidentes de salida en el período 2019, para actualizar los

procesos de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa SMARTCELL, S.A." (Arrieta González, Muñoz Dávila y Sevilla Alvarado, 2021, p. 33).

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico de la rotación de personal mediante una encuesta a Recursos Humanos y el análisis de las estadísticas mensuales del año 2019. Ejecutar un levantamiento de las actividades que conforman actualmente el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa SMARTCELL S.A. Efectuar una correlación de las causas de rotación de personal con mayor incidencia y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Realizar una propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa SMARTCELL S.A. (Arrieta González, Muñoz Dávila y Sevilla Alvarado, 2021, p. 33)

El diseño de la investigación es mixto, exploratorio, descriptivo y explicativo. Se utilizó un enfoque mixto que incluye la recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos, tal como se menciona: "El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio" (Ortega, 2018, p.19). La investigación exploratoria ofrece una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad, mientras que la investigación descriptiva pretende dar cuenta de las características de un fenómeno, y la investigación explicativa se caracteriza por conocer las causas de un hecho, en una relación de causa y efecto.

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: La rotación de personal para el año 2019 fue de 95 salidas, lo que equivale a un 9.62%. Entre las causas de rotación, se encontró que 52 personas renunciaron (54.7%), 29 personas fueron despedidas con responsabilidad patronal (30.5%), 7 personas fueron despedidas sin responsabilidad patronal

(7.3%) y 7 registraron abandono de trabajo (7.3%). Además, se identificó que el proceso de reclutamiento y selección no estaba logrando el objetivo de dotar a la empresa con el personal más calificado y que permaneciera en la empresa. La capacitación se estaba impartiendo de manera más teórica que práctica, lo que podría mejorar con un balance entre ambas técnicas. (Arrieta González, Muñoz Dávila y Sevilla Alvarado, 2021, p.117)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Promover el reclutamiento interno para generar crecimiento profesional, revisar y actualizar los perfiles de puesto, desarrollar encuestas de satisfacción sobre la capacitación, y estandarizar el proceso de capacitación para garantizar que todos los colaboradores reciban la misma información y formación. También se recomienda realizar un plan de visitas mensuales a los puntos de venta para generar más confianza en el personal y mejorar el ambiente de trabajo. (Arrieta González, Muñoz Dávila y Sevilla Alvarado, 2021, p.117)

La tercera tesis nacional consultada es la de Badilla Solano Carol y Cuadra Soto Jessica (2021), titulada "Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol a partir del año 2021," presentada para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional, Sede Central.

El objetivo general de esta investigación es: "Actualizar los perfiles de puestos basados en el Modelo de Gestión por Competencias, con el fin de facilitar la selección del personal apto para una empresa de la industria médica" (Badilla Solano y Cuadra Soto, 2021, p. 27).

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar las competencias requeridas para cada puesto, mediante el estudio específico de cada posición,

para la estandarización del proceso de reclutamiento y selección. Diseñar el diccionario de competencias específico para una empresa de la industria médica, el cual será la base para la implementación del Modelo de Gestión por competencias. Contribuir con la implementación de un sistema integrado de gestión por competencias mediante la elaboración de dos de los insumos fundamentales, como lo son el diccionario y los perfiles de puesto por competencias. (Badilla Solano y Cuadra Soto, 2021, p. 27)

El diseño de la investigación es descriptivo y exploratorio. Según Hernández, Baptista, y Fernández (2014), los datos del presente trabajo se obtienen a través de un estudio de campo, tomados en forma directa sin reproducir los fenómenos ni manipular variables independientes. La investigación descriptiva se centra en describir situaciones y eventos, especificando las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o fenómenos, y midiendo conceptos o variables relevantes.

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: La identificación de las competencias organizacionales a partir del análisis de la visión, misión y cultura de la empresa permite una estrategia comprometida que fortalece el clima laboral, evitando mini culturas perjudiciales para la motivación y el compromiso de los colaboradores. La definición clara y estándar de las competencias ayuda en los procesos de reclutamiento y selección, y puede trasladarse a otros subsistemas para una mejor proyección de los recursos y potenciación del talento de la empresa. La actualización de los perfiles de puesto por competencias orienta a los colaboradores sobre sus responsabilidades y comportamientos esperados, cerrando posibilidades a la ambigüedad en los resultados esperados. El diccionario de competencias es una herramienta estratégica que estandariza los conceptos de las principales competencias, clasifica y define los grados requeridos según las responsabilidades del puesto, y

facilita la determinación y medición del desarrollo de las competencias. La implementación de un sistema integrado de gestión por competencias permite identificar perfiles idóneos, mejora los procesos de recursos humanos, y favorece el desarrollo de competencias en los colaboradores, contribuyendo al clima organizacional y al compromiso con los objetivos estratégicos de la compañía. (Badilla Solano y Cuadra Soto, 2021, p. 106)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Considerar que el diccionario de competencias requiere constante revisión y actualización según los cambios en la organización y sus posiciones. Divulgar la herramienta al resto de la organización para visibilizar las nuevas prácticas y el valor agregado de la implementación del diccionario de competencias. Al considerar proyectos nuevos, partir de las competencias de las personas involucradas para garantizar su éxito, promoviendo el desarrollo de competencias mediante asesoría y seguimiento. Dar entrenamientos anuales sobre competencias organizacionales y específicas para lograr los objetivos y enriquecer el conocimiento de los nuevos ingresos. Capacitar inicialmente al personal del departamento de Recursos Humanos y luego a las gerencias y personal ejecutivo para una mejor gestión y desarrollo del personal. Extrapolar la implementación del diccionario de competencias para alimentar el resto de los subsistemas de recursos humanos y permitir una alineación estratégica. Revisar periódicamente las competencias requeridas para nuevas posiciones mediante análisis funcionales para mantener la estandarización de los perfiles de puestos por competencias. (Badilla Solano y Cuadra Soto, 2021, p. 108)

La cuarta tesis nacional consultada es la de Ana Verónica Corrales Salazar (2021), titulada "Propuesta de un plan de desarrollo de capacidades organizacionales para la mejora de la gestión de proyectos del Departamento de diseño de la Empresa ABC," presentada para optar por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El objetivo general de esta investigación es: "Mejorar la gestión de proyectos en el Departamento de diseño de la empresa ABC mediante un plan de desarrollo de capacidades organizacionales para la optimización de los proyectos entorno al cumplimiento de los objetivos estratégicos" (Corrales Salazar, 2021, p. 19).

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar las capacidades organizacionales presentes en el Departamento de diseño utilizando técnicas de diagnóstico para la determinación de la situación actual. Analizar las buenas prácticas relacionadas con el desarrollo de capacidades organizacionales utilizadas en otros escenarios fuera de la organización para el establecimiento de la línea base de comparación. Definir la brecha existente entre la situación actual y las buenas prácticas identificadas mediante un análisis comparativo para el establecimiento de oportunidades de mejora. Elaborar una propuesta de desarrollo de las capacidades organizacionales prioritarias mediante un conjunto de iniciativas que eliminen la brecha identificada para el mejoramiento de la gestión de proyectos. Proponer una estrategia de implementación considerando las iniciativas recomendadas de desarrollo de capacidades organizacionales para una adopción de estas en el día a día del Departamento de diseño. (Corrales Salazar, 2021, p. 19)

El diseño de la investigación es mixto, exploratorio, descriptivo y explicativo. Se utilizó un enfoque mixto que incluye la recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos, tal como se menciona: "El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio" (Ortega, 2018, p.19). La investigación exploratoria ofrece una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad, mientras que la investigación descriptiva pretende dar cuenta de las características de un fenómeno, y la

investigación explicativa se caracteriza por conocer las causas de un hecho, en una relación de causa y efecto.

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: Se determinó que el Departamento cuenta con un nivel de madurez bajo en Administración de Proyectos, lo que indica una falta de Cultura de Gestión de Proyectos. Las comunicaciones en los equipos de proyecto se realizan de manera informal, incrementando la complejidad de la transferencia de información. Existe resistencia a la incorporación de herramientas tecnológicas y una falta de estandarización en los procesos documentales. Se identificaron deficiencias en la motivación del personal en áreas como incentivos económicos, beneficios en torno al horario y capacitación continua. (Corrales Salazar, 2021, p. 134)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Realizar una evaluación del desarrollo de la madurez en administración de proyectos un año después de la implementación del Plan de Desarrollo de Capacidades Organizacionales. Valorar otras capacidades a desarrollar en el equipo de Diseño, como liderazgo y calidad. Actualizar los recursos tecnológicos mediante un análisis del nivel de obsolescencia de las computadoras y programas. Fomentar la creación de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) para estandarizar la gestión de proyectos a nivel organizacional. Incorporar la gestión de riesgos dentro de la unidad y desarrollar un plan para su manejo, respuesta, control y monitoreo. Implementar un programa de inducción o capacitación en el uso de la herramienta Teams. Realizar estudios específicos sobre áreas de conocimiento como costo, calidad y riesgo. Revisar periódicamente las plantillas y documentos utilizados en los proyectos para mejorar los procesos. Analizar la integración de metodologías como Agile, Lean y BIM en la dirección de proyectos del Departamento. (Corrales Salazar, 2021, p. 136)

La quinta tesis nacional consultada es la de González Soza, Angie Francela (2021), titulada "Plan estratégico y táctico para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio," presentada para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El objetivo general de esta investigación es: "Elaborar un plan estratégico y táctico para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio con el fin de contribuir al logro de las metas y objetivos propuestos por la Cámara" (González Soza, 2021, p. 75).

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Realizar investigaciones de mercado periódicas para conocer al segmento meta y actualizarse en cuanto a los cambios del mercado. Posicionar el distrito de La Fortuna como un destino turístico seguro y atractivo mediante estrategias de marketing. Ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados para fortalecer la relación y proporcionar información de primera línea. Aumentar el número de afiliados para fortalecer la Cámara y obtener mayor relevancia e incidencia en la zona. Mantener excelentes relaciones públicas con el sector público, los agremiados y el sector turístico y comercial. Planificar capacitaciones constantes en nuevos temas técnicos y de interés para el desarrollo del talento humano. Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con instituciones del sector público y privado. Aprovechar los recursos naturales de la Cámara para incursionar en nuevos nichos de mercado, como el turismo de bienestar. Elaborar documentos de gestión administrativa para aumentar la operatividad y productividad de la Cámara. (González Soza, 2021, p. 75)

El diseño de la investigación es mixto. Se recolecta información cualitativa y cuantitativa: "La investigación del presente proyecto se considera mixta puesto que para la elaboración del plan estratégico se recolecta información cualitativa tal como la filosofía de la

Arenal Cámara de Turismo y Comercio, es decir, su misión, visión, valores, perfil competitivo, su entorno interno y externo, entre otros. Adicionalmente, se complementa con datos cuantitativos obtenidos a través del análisis realizado utilizando las herramientas de la plantilla creada por Ph. D. Rony Rodríguez Barquero (2019)".

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: La Cámara no cuenta con un departamento o área de planificación, lo que ha impedido la elaboración de planes estratégicos. Los miembros de la Junta Directiva tienen como objetivo la consolidación de la Cámara como un representante importante de la Zona Norte. La Cámara tiene capacidad para aprovechar sus oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno. La reactivación del destino turístico de La Fortuna es una prioridad para la Cámara debido a las consecuencias de la pandemia COVID-19. La elaboración del plan estratégico es beneficiosa para seleccionar y priorizar iniciativas. La Cámara ha desarrollado buenas relaciones públicas y una excelente representación de sus afiliados ante las instituciones públicas. La Cámara no brinda seguimiento y comunicación post afiliación, lo cual es necesario para fortalecer la relación con los afiliados. (González Soza, 2021, p. 103)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Actualizar periódicamente el plan estratégico elaborado debido a las condiciones cambiantes. Realizar un plan presupuestario que considere los costos de implementación de las estrategias e iniciativas propuestas. Contratar un outsourcing en mercadeo para desarrollar investigaciones de mercado periódicas y mejorar la estrategia de marketing. Mantener buenas relaciones públicas, generar nuevas alianzas estratégicas y aumentar el número de afiliados. Aprovechar los recursos naturales para incursionar en nuevos nichos de mercado, como el turismo de bienestar, y fomentar el espíritu emprendedor en los afiliados. (González Soza, 2021, p. 104)

La sexta tesis nacional consultada es la de Villalobos Rivera, Pamela y Zúñiga Arias, María Fernanda (2021), titulada "Análisis de la Cultura Organizacional en la planta de Producción de la empresa POPS durante el tercer trimestre 2021 y propuesta de mejora de cultura organizacional," presentada para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración de Recursos Humanos en el Programa de Posgrados de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

El objetivo general de esta investigación es: "Analizar la Cultura Organizacional en la planta de Producción de la empresa POPS durante el tercer trimestre 2021 para el desarrollo de un plan de cultura organizacional en la planta de empresa POPS" (Villalobos Rivera y Zúñiga Arias, 2021, p. 8).

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar las variables culturales organizacionales que afectan la conducta en la planta de producción de POPS. Definir los factores motivacionales laborales del personal de la planta de producción de POPS. Establecer los tipos de influencia del personal en su gestión laboral. Plantear procesos de delegación organizacional y laboral. (Villalobos Rivera y Zúñiga Arias, 2021, p. 8)

El diseño de la investigación se basa en la metodología del modelo de cultura organizacional de Shein, el cual considera creencias, comportamientos, valores y significados como elementos estables y complejos de transformar en una organización: "En el desarrollo de este trabajo se implementa una metodología basada en el modelo de cultura organizacional de Shein que explica la cultura desde una visión integral considerando el conjunto creencias, comportamientos, valores y significados como elementos estables y complejos de transformar en una organización" (Pedraza et al., 2015).

El modelo se aplicó en la planta de producción siguiendo varios pasos: Análisis documental del diagnóstico del proyecto Artesano realizado en 2021 por el área de DHCO de Helados POPS. Investigación descriptiva de los datos recolectados en el tercer trimestre de 2021 de encuestas estructuradas y visita a la planta de producción. Correlación de datos entre el análisis documental, encuestas y visita aplicadas. Análisis estadístico y trabajo de campo extraído de la correlación de datos. Definición de acciones y puntos de encuentro como conclusiones prioritarias. Establecimiento de la propuesta de mejora (Villalobos Rivera y Zúñiga Arias, 2021, p. 12)

Las técnicas para recolectar y analizar información incluyeron: Observación, utilizando una guía específica. Técnica "As is to be" para definir la cultura actual y futura. Encuestas a líderes con relación directa con la planta. Grupo focal con los líderes de línea de planta. Colaborador oculto en la planta de producción para identificar la cultura desde el rol de operador (Villalobos Rivera y Zúñiga Arias, 2021, p. 12).

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: La cultura actual de la empresa está centrada en personas que poseen todo el conocimiento, donde la comunicación no fluye y el liderazgo requiere alinearse. La planta de producción es un lugar donde el tiempo es muy reducido, y la comunicación escrita, presencial y tecnológica puede agregar valor. La motivación del personal ha sido creada por ellos mismos y se sienten comprometidos, aunque no cuentan con factores adicionales que influyan su motivación. Se considera fundamental designar tiempo laboral a actividades vinculadas como un factor de éxito para la ejecución del plan de cultura, establecer un presupuesto, colaborar con empresas aliadas y expandir la ejecución del plan a otros departamentos de la organización. (Villalobos Rivera y Zúñiga Arias, 2021, p. 55)

La séptima tesis nacional consultada es la de Yenis Méndez Suárez y Katherine Quirós Lara (2023), titulada "Análisis a la Gestión de Recursos Humanos de acuerdo con las razones de discriminación laboral vigentes en el Código de Trabajo en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., ubicado en Florencia, San Carlos. En el periodo de enero 2015 a diciembre del 2020," presentada para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Sede San Carlos del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El objetivo general de esta investigación es: "Analizar los subsistemas de la gestión de recursos humanos, por medio del uso del Código de Trabajo según el artículo previo 618 y artículo 404 vigente, relacionado con la Reforma Procesal Laboral, para obtención de información relacionada a las razones de discriminación laboral en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda." (Méndez Suárez y Quirós Lara, 2023, p. 12).

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Realizar un estudio de la tramitología del área de recursos humanos, mediante la gestión de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción, para el conocimiento de los procesos que conlleva la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda. Describir posibles causas actuales de discriminación mediante el análisis de la gestión de los subsistemas de recursos humanos, para la valoración de los procesos aplicados en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda. Promover una propuesta de mejora en la gestión del área de recursos humanos por medio de un plan de buenas prácticas, que elimine factores de discriminación laboral, para el mejoramiento de los procesos en los subsistemas de la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda. (Méndez Suárez y Quirós Lara, 2023, p. 12)

El enfoque de la investigación es mixto, con un carácter cualitativo y cuantitativo. Se utilizó un enfoque cualitativo para obtener datos específicos y detallados a partir de diversas

fuentes, y un enfoque cuantitativo para cuantificar datos mediante herramientas estadísticas. Este enfoque permitió describir y realizar un diagnóstico de la situación actual respecto a las razones de discriminación en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda. "La investigación cualitativa permite recolectar información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados" (Vera, 2008, p. 2), mientras que "La investigación cuantitativa se realiza con la finalidad de probar la teoría al describir variables (investigación descriptiva). Examinar relaciones entre las variables (investigación correlacional)" (Bonilla, 2016, p. 2). La investigación también es descriptiva, ya que busca describir las razones de discriminación en la empresa y representar los objetivos planteados en la investigación.

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: La discriminación laboral puede comenzar en el proceso de reclutamiento y selección si la empresa no utiliza una amplia variedad de canales de reclutamiento y selecciona candidatos en función de su capacidad y habilidades, sin importar su género, raza, orientación sexual, edad, religión u otros factores irrelevantes. Durante el proceso de contratación, es importante proporcionar igualdad de oportunidades para todos los candidatos, ofreciendo las mismas condiciones de empleo y beneficios. La capacitación es una herramienta trascendental para prevenir la discriminación laboral y debe incluir información sobre los derechos y responsabilidades de los empleados en relación con la discriminación laboral. La inducción debe incluir información sobre las políticas y prácticas de la empresa en relación con la discriminación laboral, para crear una cultura de igualdad y respeto desde el primer día de trabajo de los nuevos empleados. (Méndez Suárez y Quirós Lara, 2023, p. 100)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Establecer políticas claras y objetivas de reclutamiento y selección para asegurar que se seleccionen a los candidatos más adecuados para el trabajo, sin discriminación. Capacitar a los responsables del proceso de reclutamiento y selección para identificar y prevenir la discriminación en todas las etapas del proceso de contratación. Publicar ofertas de empleo en lugares diversos para llegar a un público amplio y diverso. Establecer encuestas estructuradas basadas en criterios objetivos y relevantes para el trabajo. Proporcionar una inducción completa que incluya información sobre las políticas de la empresa y las oportunidades de desarrollo. Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo para todos los trabajadores, independientemente de sus características protegidas por la ley. Establecer un mecanismo de denuncia que permita a los colaboradores informar sobre cualquier tipo de discriminación que experimenten o perciban en el lugar de trabajo. Fomentar un trato justo e inclusivo en la empresa mediante la implementación de políticas de igualdad de oportunidades y la ejecución de programas de capacitación y desarrollo. Realizar afiches ilustrativos o cualquier otro material de fácil comprensión para exponer en lugares visibles de la empresa, con el objetivo de concientizar a los trabajadores sobre las razones de discriminación laboral y las medidas de prevención.

Estas recomendaciones buscan mejorar los subsistemas de recursos humanos en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., promover la igualdad de oportunidades, y eliminar cualquier forma de discriminación laboral, lo que contribuirá a un ambiente laboral más positivo y colaborativo, y al éxito y crecimiento a largo plazo de la empresa (Méndez Suárez y Quirós Lara, 2023, p. 103).

La octava tesis nacional consultada es la de Valeria Mora Solís y Herminia Garita Pérez (2022), titulada "Análisis del proceso de gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la

Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020", presentada para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Nacional.

El objetivo general de esta investigación es: "Analizar el proceso de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, basado en las políticas de socialización, evaluación de desempeño, retención y desarrollo del personal de los puntos de venta durante el año 2020" (Mora Solís y Garita Pérez, 2022, p. 12).

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar las políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por medio de revisión documental y la herramienta cuestionario. Describir los procesos de evaluación de desempeño, mediante la planificación y control del personal en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2021. Analizar las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre las políticas de retención, durante el año 2021. Recomendar buenas prácticas que pueden llevarse a cabo por medio de políticas de desarrollo humano en la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2022. (Mora Solís y Garita Pérez, 2022, p. 13)

El diseño de la investigación es cuantitativo. Se utilizó un enfoque cuantitativo que incluye la recolección, análisis e interpretación de datos secuencial y probatorio, tal como se menciona: "El proceso cuantitativo es secuencial y probatorio. Esto quiere decir que sigue un orden en el cual, primero se define una idea para investigar, se plantea el problema, se revisa la literatura, desarrolla el marco teórico, se visualiza el alcance de estudio, se elaboran las hipótesis y se definen las variables (...) se selecciona la muestra y se recolectan los datos para luego

analizarlos, por último, se elabora el reporte de resultados" (Hernández et al., 2010, citado en Ulate Soto y Vargas Morúa, 2013, p. 58).

Las conclusiones de esta investigación destacan varios puntos importantes: El rango de edad predominante es de 28 a 47 años; el personal tiene una edad media. Se recomienda incluir en la nómina personal más joven para tomar previsiones en cuanto a las políticas de jubilación en el largo plazo, 10 años aproximadamente. En cuanto al género, hay una mayoría de colaboradoras mujeres (63), que casi duplican al número de varones (33). Se recomienda que el nuevo personal vaya aumentando la cantidad de varones hasta que llegue a un 50%, o sea, que en 10 años la cantidad de mujeres y hombres sea igual. El número de trabajadores promedio por punto de venta es de 5; sin embargo, hay 2 puntos extremos, uno en Botica Orotina con 8 trabajadores y otro en Jacó, con 3. Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos realice una investigación interna sobre este aspecto y la consideración de realizar modificaciones o permanecer con estas nóminas, si es necesario, por la cantidad de ventas. Otra recomendación es considerar la posibilidad de abrir otro punto de venta en Orotina, para satisfacer las necesidades del lugar. El 87% de los trabajadores tienen un nivel académico de universidad incompleta y completa; solamente el 13% tienen únicamente secundaria completa. Se recomienda estimular a los colaboradores a culminar los estudios universitarios, brindándoles tiempo para asistir a clases presenciales, realizar exámenes y permitir actividades académicas sin que se afecte el trabajo. El 78% de los colaboradores tienen más de tres años de brindar sus servicios y el 22% menos de tres años de laborar en la Cadena de Farmacias Don Gerardo. Se recomienda usar la experiencia de los colaboradores para entrenar nuevo personal. (Mora Solís y Garita Pérez, 2022, p. 131)

Las recomendaciones derivadas de esta investigación son: Incluir en la nómina personal más joven para tomar provisiones en cuanto a las políticas de jubilación en el largo plazo, aproximadamente 10 años. Aumentar la cantidad de varones en la plantilla hasta que llegue a un 50% en 10 años, para equilibrar la proporción de mujeres y hombres. Realizar una investigación interna sobre la distribución de trabajadores por punto de venta y considerar la posibilidad de abrir otro punto de venta en Orotina. Estimular a los colaboradores a culminar los estudios universitarios brindándoles tiempo y facilidades para asistir a clases y realizar exámenes. Usar la experiencia de los colaboradores con más de tres años en la empresa para entrenar a nuevo personal. (Mora Solís y Garita Pérez, 2022, p. 137)

## **Proyecciones**

### **1. Identificación de Desafíos y Oportunidades Clave**

El estudio proporcionará un análisis detallado de los principales desafíos y oportunidades que la diversidad cultural presenta en equipos de trabajo transnacionales, facilitando a las organizaciones una comprensión más clara de los factores que afectan la cohesión y efectividad de sus equipos.

### **2. Detección de Barreras y Ventajas en la Gestión de la Diversidad**

Se espera identificar barreras y ventajas en la gestión de la diversidad cultural, lo que ayudará a las empresas a reconocer aspectos críticos en sus políticas de inclusión y en la comunicación intercultural.

### **3. Recomendaciones Prácticas para Mejorar la Integración**

A partir de los hallazgos, se propondrán recomendaciones prácticas y aplicables para mejorar la integración y el bienestar de los empleados en entornos culturales diversos, con el fin de optimizar el desempeño de equipos.

#### 4. Contribución a la Literatura y Prácticas sobre Diversidad Cultural

Esta investigación contribuirá a la literatura sobre diversidad cultural en el ámbito laboral, generando conocimiento relevante que podrá servir de referencia para estudios futuros y para el desarrollo de mejores prácticas en empresas transnacionales.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Según Velásquez (2020):

La construcción del marco teórico va a revelar el panorama del problema, por ende está principalmente condicionado a la revisión bibliográfica. La búsqueda de fuentes documentales es un paso fundamental para encontrar nuevas propuestas, nuevas formulaciones, o ideas de los aportes que nuestro trabajo puede ofrecer al mundo. La revisión bibliográfica siempre será la mejor manera de descubrir los vacíos o huecos existentes en las distintas áreas de estudio, que pueden conducirnos a formular investigaciones de alto impacto. (p. 99)

Este capítulo hace referencia a los conceptos teóricos claves que se utilizan en el desarrollo del estudio de mercado. El fin es marcar un rumbo adecuado y acertado en la investigación, y trabajar bajo conceptos bien detallados y sumamente claros, que serán utilizados en el desarrollo de los diferentes componentes o segmentos del estudio de mercado.

La administración en el estudio realizado por Arrieta González, Muñoz Dávila y Sevilla Alvarado (2021) en SMARTCELL, S.A. (p. 39). Se define a la administración como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos” (Arrieta González et al., 2021, p. 39; Vilcarromero Ruiz, 2017, p. 14).

La administración en empresas transnacionales es fundamental para gestionar la diversidad cultural, ya que implica no solo la organización eficiente de recursos, sino también la creación de un entorno colaborativo donde individuos de diferentes culturas puedan trabajar hacia objetivos comunes. En un mundo globalizado, la capacidad de manejar equipos multiculturales se convierte en un factor clave para la innovación y la competitividad. Esta tarea se complica por la diversidad cultural de los equipos, lo que hace esencial la implementación de políticas inclusivas que promuevan el respeto mutuo y la comunicación efectiva.

Integrar diversas culturas en el lugar de trabajo puede potenciar la creatividad y la resolución de problemas, ya que cada empleado aporta perspectivas únicas. Por ello, investigar cómo las organizaciones diseñan y mantienen ambientes laborales inclusivos para equipos multiculturales no solo contribuye al conocimiento académico, sino que también proporciona valiosos insights prácticos para mejorar la gestión de recursos humanos en contextos globales. La habilidad de una empresa para gestionar la diversidad cultural impacta significativamente su capacidad de innovar y competir en el mercado.

## **Diversidad cultural**

“La diversidad cultural se refiere al grado de variación cultural, tanto a nivel mundial como en ciertas áreas, en las que existe interacción de diferentes culturas coexistentes (en pocas palabras diferentes y diversas culturas)” (Martínez & Pruneda, 2023, párr. 1).

La diversidad cultural se define como el grado de variación cultural en un contexto global y en áreas específicas donde coexisten diferentes culturas. En el entorno empresarial contemporáneo, este tema adquiere una importancia creciente, especialmente en un mercado laboral cada vez más globalizado. La gestión de la diversidad cultural en Recursos Humanos presenta tanto desafíos como oportunidades. Por un lado, puede mejorar la comunicación, fomentar la innovación y fortalecer la imagen corporativa; por otro, implica superar barreras como la falta de comprensión cultural y la necesidad de adaptar las estrategias de RRHH a las necesidades multiculturales y generacionales.

Para gestionar efectivamente la diversidad cultural, las empresas deben identificar y comprender las diferencias culturales y gestionar los aspectos individuales y regionales. Esto incluye ofrecer formación adecuada y oportunidades de desarrollo, implementar programas de mentoría y promover un ambiente de inclusión y respeto mutuo entre los empleados. La formación en diversidad cultural es esencial para ayudar a los empleados a reconocer y ser sensibles a las diversas culturas. A través de programas interactivos que fomenten la colaboración y la comprensión, las organizaciones pueden maximizar los beneficios de la diversidad cultural y mitigar sus desafíos, convirtiéndola en un activo valioso en el ámbito empresarial.

## **Globalización**

“Transnacionalización articulada en función del mercado de las relaciones económicas (comercio, inversión extranjera, flujos financieros) que aumentan la interdependencia económica del país, reduciendo la capacidad gubernamental de controlar la economía nacional” (UNESCO, 2019).

La globalización ha transformado de manera significativa la gestión de recursos humanos (GRH) en las empresas transnacionales. Según la UNESCO (2019), la globalización implica una "transnacionalización articulada en función del mercado de las relaciones económicas", lo que incrementa la interdependencia económica y limita la capacidad de los gobiernos para controlar sus economías nacionales. En este contexto, las empresas enfrentan desafíos como la dispersión geográfica de los equipos, las diferencias culturales y las barreras lingüísticas, que dificultan la coordinación y la integración de los empleados. Sin embargo, la globalización también ofrece oportunidades al brindar acceso a un talento más amplio y diverso, lo que puede impulsar la innovación y la competitividad.

Para abordar estos retos, la GRH debe adoptar un enfoque estratégico y adaptable, alineando las prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales mientras se estandarizan procesos clave y se mantiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a las diferencias locales. Esto incluye invertir en el desarrollo de competencias interculturales y construir equipos diversos, así como capacitar a los profesionales de RRHH en sensibilidad cultural y liderazgo global. En resumen, para prosperar en un entorno globalizado, la gestión de recursos humanos en empresas transnacionales debe ser estratégica, adaptable y tecnológicamente avanzada, enfocándose en atraer, desarrollar y retener talento diverso y fomentando la colaboración intercultural.

## **Empresa transnacional**

"Compañías que operan en numerosos países, pero cuyos servicios, e incluso sus herramientas de producción, se encuentran a menudo localizadas fuera de esos países" (UNESCO, 2019).

Una empresa transnacional es una corporación que realiza actividades comerciales a nivel internacional. Se establece originalmente en un país (matriz) pero luego se extiende a otros países del mundo a través de la creación de empresas relacionadas. Estas empresas tienen un enfoque globalizado y buscan maximizar sus utilidades en conjunto. Para lograrlo, aplican una estrategia comercial que se diseña y controla desde la matriz pero que busca aprovechar las ventajas comparativas que tienen sus relacionadas con respecto a temas como costos de producción, comportamiento de consumidores locales, régimen tributario, cadenas de distribución, etc.

Las empresas transnacionales se caracterizan por tener una matriz y una o más relacionadas en otros países. Las empresas relacionadas se rigen por una política comercial definida en la matriz, aunque su control es más descentralizado que en el caso de las multinacionales. Las empresas del grupo buscan maximizar sus utilidades conjuntas y tienen fábricas o plantas en varios países. Buscan aprovechar los recursos o ventajas relativas que se observan en cada país donde operan.

## **Gestión de recursos humanos**

La Gestión de Recursos Humanos se define como "el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o

recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño" (Álvarez Panta, 2021, p. 13; Chiavenato, 2011).

Además, Vásquez (2008) afirmó que la gestión de recursos humanos es una actividad menos dependiente de jerarquías, órdenes y mandatos, y destacó la importancia de que las empresas promuevan el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad, un trato justo y una adecuada formación profesional (Álvarez Panta, 2021, p. 13).

La gestión de recursos humanos en empresas transnacionales es esencial para optimizar el desempeño organizacional y adaptarse a un entorno global diversificado. Este enfoque estratégico va más allá de las tareas administrativas tradicionales, como el reclutamiento y la evaluación del desempeño, y abarca un conjunto integrado de políticas y prácticas que alinean el talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa. Un modelo menos jerárquico y más participativo, como sugiere el enfoque de Vásquez, promueve medidas que fomentan el compromiso de los empleados, tales como políticas de compensación justa y oportunidades de desarrollo profesional continuo. Estas iniciativas no solo incrementan la productividad individual, sino que también fortalecen la cohesión y la motivación dentro de la organización, aspectos críticos para manejar equipos multiculturales en un contexto global.

En el marco de la investigación sobre la gestión de la diversidad cultural, estos enfoques en la gestión de recursos humanos son fundamentales. La capacidad de reclutar, desarrollar y retener talento diverso no solo promueve la inclusión y equidad en el lugar de trabajo, sino que también potencia la capacidad de innovación y adaptación de la organización frente a los desafíos globales. Al integrar prácticas que fomenten el compromiso, la equidad salarial y el desarrollo profesional en un entorno multicultural, las empresas no solo mejoran su ambiente

laboral, sino que también se posicionan estratégicamente para competir eficazmente en mercados internacionales. En este sentido, la gestión de recursos humanos se centra en crear un entorno que valore la diversidad cultural y fomente la colaboración entre individuos con distintas perspectivas, facilitando la innovación y la adaptación continua en un entorno global cambiante.

**Reclutamiento.** Según Chiavenato (2009), “el reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección...”. Este plan de recursos humanos permite actuar de manera práctica al tener información sobre las necesidades de personal presentes y futuras (Álvarez Panta, 2021, p. 13).

En el ámbito de la gestión de recursos humanos en empresas transnacionales, el proceso de reclutamiento es fundamental para asegurar la incorporación de talento competente. Este proceso comienza con la identificación de vacantes, facilitada por una planificación estratégica que no solo permite comprender las necesidades actuales, sino también anticipar las futuras. Esta planificación es crucial, ya que proporciona información detallada sobre las competencias requeridas para cada puesto, lo que permite a los reclutadores buscar candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se alineen con la cultura organizacional y las expectativas del puesto.

En el contexto de la diversidad cultural, un enfoque estratégico en el reclutamiento adquiere una importancia particular. La inclusión de criterios claros y bien definidos no solo asegura la idoneidad del candidato, sino que también favorece la integración de empleados de diferentes culturas, fortaleciendo así la capacidad de la empresa para gestionar la diversidad cultural y maximizar el potencial de equipos multiculturales. Este proceso no solo contribuye a la eficiencia operativa y al alineamiento organizacional, sino que también posiciona a las empresas para competir efectivamente en un entorno global dinámico. Al anticipar las necesidades de

talento y adaptarse proactivamente a las demandas cambiantes del mercado laboral internacional, las organizaciones se establecen como empleadores atractivos y comprometidos con la gestión efectiva de la diversidad cultural.

**Selección de personal.** El proceso de selección se define como "un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado" (Chiavenato, 2009; Álvarez Panta, 2021, p. 14).

El proceso de selección de personal en las organizaciones es fundamental para garantizar que los candidatos elegidos no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también se alineen con la cultura y los valores de la empresa. Este proceso implica una evaluación integral de los candidatos, considerando no solo sus habilidades y competencias, sino también su ajuste cultural. En el contexto de la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, la selección adquiere una relevancia especial, ya que se busca identificar a aquellos candidatos que puedan contribuir a un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, adaptándose a las dinámicas multiculturales y globalizadas.

Un enfoque estratégico en la selección de personal facilita la integración de empleados de diversas culturas, minimizando conflictos y maximizando la sinergia en equipos multiculturales. Evaluar a los candidatos en términos de habilidades técnicas y su capacidad para adaptarse a un entorno diverso fortalece la gestión de la diversidad cultural. Además, establecer criterios claros en el proceso de selección mejora la eficiencia operativa y posiciona a la empresa como un empleador comprometido con la equidad y la inclusión. Al seleccionar candidatos que aporten una variedad de perspectivas culturales, las organizaciones no solo enriquecen su fuerza laboral, sino que también aumentan su capacidad para innovar y competir en un mercado global diverso

y dinámico. La selección de personal estratégica, por lo tanto, es esencial para fomentar un entorno de trabajo inclusivo que promueva el crecimiento y el éxito organizacional a largo plazo.

**Capacidad y desarrollo.** La capacitación y desarrollo de los recursos humanos se enfoca en "estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización" (De Cenzo, 2008). En el contexto del Sistema Nacional de Salud, esta práctica adquiere cada vez más importancia, ya que forma parte de la gestión integrada del capital humano, cuyo objetivo es revitalizar y mejorar la preparación de los recursos humanos para optimizar el desempeño de cada trabajador (Álvarez Panta, 2021, p. 14).

El desarrollo de la capacidad y el crecimiento profesional de los empleados es fundamental para asegurar la productividad y efectividad organizacional. En el ámbito de la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, este aspecto es especialmente relevante, ya que implica integrar y desarrollar equitativamente a todos los empleados, sin importar su origen cultural. La capacitación y desarrollo de recursos humanos no solo buscan mejorar las habilidades técnicas, sino también fomentar cualidades personales que promuevan un ambiente laboral inclusivo y colaborativo. Al ofrecer oportunidades de formación que aborden las necesidades individuales y las expectativas organizacionales, las empresas pueden fortalecer la cohesión de sus equipos multiculturales, maximizando así su potencial de innovación y rendimiento.

En el contexto de la diversidad cultural, es crucial invertir en programas de capacitación que promuevan la comprensión intercultural y la sensibilidad hacia las diferencias culturales. Esto no solo facilita la integración de nuevas perspectivas, sino que también refuerza la cohesión del equipo al fomentar un ambiente de respeto mutuo y colaboración. Además, el desarrollo de

habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos es esencial para gestionar equipos multiculturales de manera efectiva. Al proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para interactuar y trabajar en un entorno diverso, las organizaciones mejoran su competitividad en un mercado global. En resumen, la inversión en capacitación y desarrollo no solo contribuye al crecimiento profesional de los empleados, sino que también fortalece la capacidad de las empresas para gestionar la diversidad cultural de manera estratégica y efectiva, posicionándolas como líderes en la gestión del talento global.

### **Importancia del Departamento de Recursos Humanos**

En el trabajo de investigación titulado *Análisis a la Gestión de Recursos Humanos de acuerdo con las razones de discriminación laboral vigentes en el Código de Trabajo en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., ubicado en Florencia, San Carlos. En el periodo de enero 2015 a diciembre del 2020*, Méndez Suárez y Quirós Lara (2020) citan a Rojas y Vélchez (2018), quienes señalan que “la verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente de este” (p. 29).

La habilidad de los recursos humanos para responder efectivamente a los objetivos de desempeño y a las oportunidades dentro de una empresa es crucial para su éxito y desarrollo. Contar con personas idóneas, que posean la combinación adecuada de conocimientos y habilidades y que estén estratégicamente posicionadas, es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente. Este enfoque resalta la gestión efectiva de los recursos humanos como un factor determinante para garantizar la satisfacción de los empleados

y su integración positiva en el entorno laboral. Desde la perspectiva de este trabajo, se subraya la importancia de estudiar cómo las prácticas de recursos humanos, como el reclutamiento, la selección y la gestión del desempeño, influyen en la efectividad organizacional y en la creación de un ambiente laboral propicio para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Además, es vital considerar las políticas y prácticas de recursos humanos desde una perspectiva ética y legal, especialmente en lo que respecta a la discriminación laboral, como se menciona en el estudio de Méndez Suarez y Quirós Lara (2020). Esto resalta la necesidad de que todas las decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos sean justas y equitativas, alineadas con los principios legales vigentes, promoviendo un ambiente laboral inclusivo y respetuoso. La capacidad de los recursos humanos para alinear eficazmente las habilidades del personal con los objetivos organizacionales no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también fortalece la posición competitiva de la organización en el mercado actual.

### **Función del Departamento de Recursos Humanos**

Como lo indica Chiavenato (citado en Aular, 2021), las funciones de la gestión de recursos humanos incluyen la planificación del talento humano, reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo, evaluación, elección adecuada de personas en los puestos de trabajo, retroalimentación, compensación y legalidad laboral, aplicación de políticas y normas, guiar procesos de cambio, gestionar acciones disciplinarias, entre otras. (Méndez Suárez & Quirós Lara, 2020, p. 18)

La gestión de recursos humanos (GRH) es esencial para promover la diversidad cultural en las empresas transnacionales. Según Chiavenato, las funciones principales de la GRH, como la planificación del talento humano, el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, y

la evaluación del desempeño, pueden ser utilizadas para crear un entorno de trabajo más diverso e inclusivo. En un contexto global, la diversidad cultural es crucial para el éxito organizacional, ya que una fuerza laboral diversa aporta una variedad de perspectivas, habilidades y experiencias que impulsan la innovación, la adaptabilidad y una mejor comprensión del mercado. Por lo tanto, la GRH debe adoptar un enfoque estratégico para atraer, desarrollar y retener talento de diversos orígenes culturales.

Para lograr esto, es fundamental implementar procesos de reclutamiento y selección que eliminen sesgos inconscientes y ofrezcan oportunidades equitativas a todos los candidatos. Además, las empresas deben proporcionar programas de capacitación que preparen a los empleados para colaborar eficazmente en entornos multiculturales y establecer sistemas de evaluación y compensación justos que reconozcan las contribuciones de todos los colaboradores, independientemente de su origen. La GRH también debe fomentar una cultura organizacional que celebre la diversidad y promueva la inclusión mediante políticas claras y programas de sensibilización. La gestión de la diversidad cultural debe ser una prioridad estratégica para las empresas transnacionales, permitiendo la creación de entornos laborales inclusivos, innovadores y adaptables a los desafíos de un mundo globalizado.

## **Subsistemas de Recursos Humanos**

### ***Proceso de reclutamiento de personal***

Según Chiavenato (2020), "a través del reclutamiento, la organización, que también forma parte integrante del mercado de trabajo, indica al mercado de talentos la oferta de oportunidades de empleo. En líneas generales, el reclutamiento funciona como un puente de conexión entre el mercado de trabajo y el mercado de talentos; más específicamente, es el punto

inicial de contacto entre la empresa y sus futuros colaboradores" (p. 95, citado en Méndez Suárez & Quirós Lara, 2020, p. 19).

La gestión de recursos humanos (GRH) es esencial para fomentar la diversidad cultural en las empresas transnacionales. Según Chiavenato (2020), el reclutamiento es un proceso clave que conecta el mercado laboral con el de talentos, permitiendo a las organizaciones atraer a candidatos adecuados. Este proceso comienza con la identificación de vacantes y la definición del perfil del empleado ideal, seguido de la publicidad y la atracción de candidatos. En el contexto de empresas transnacionales, el reclutamiento se convierte en una herramienta crucial para atraer y retener talento de diversos orígenes culturales, lo que implica implementar procesos de selección que eliminen sesgos inconscientes y ofrezcan oportunidades equitativas a todos los candidatos.

Además, la GRH debe crear una cultura organizacional que celebre la diversidad y promueva la inclusión y la equidad. Esto se puede lograr mediante políticas claras, iniciativas de sensibilización y programas de desarrollo de liderazgo que capaciten a los gerentes para gestionar equipos diversos de manera efectiva. En este sentido, el reclutamiento no solo permite atraer y retener talento diverso, sino que también es fundamental para el éxito organizacional en un entorno globalizado, donde la diversidad cultural puede potenciar la innovación y la adaptabilidad de la empresa.

### ***Proceso de contratación de personal***

Cáceres (2010) señala que "luego de concluido el proceso de selección, se procede a la contratación del personal, actividad que realiza la unidad de recursos humanos. En esta etapa se le indica al empleado sobre el puesto de trabajo a desempeñar, el salario a devengar, así como

aquellas prestaciones a las cuales tiene derecho de acuerdo con la ley", lo cual constituye "el formalismo de la integración" (p. 14, citado en Méndez Suárez & Quirós Lara, 2020, p. 20).

La contratación de personal es un proceso crítico en la gestión de recursos humanos (GRH) que formaliza la relación laboral entre la empresa y el nuevo empleado. Según Cáceres (2010), una vez realizada la selección, la unidad de recursos humanos se encarga de comunicar al empleado los detalles del puesto, el salario y las prestaciones legales. Este formalismo es esencial para la integración del nuevo empleado en la organización. Además, como indican Méndez Suarez y Quirós Lara (2020), la contratación implica identificar necesidades laborales, planificar, seleccionar y formalizar la relación laboral, lo que requiere una planificación cuidadosa que incluye la definición del perfil del empleado deseado y la atracción de candidatos.

El proceso de contratación involucra la colaboración de varios departamentos, como recursos humanos, finanzas y gerencia. Es fundamental establecer políticas claras y procedimientos efectivos que aseguren la contratación de personal de alta calidad que se ajuste a las necesidades de la empresa. La coordinación entre estos departamentos es vital para garantizar no solo la captación de talento, sino también para cumplir con las expectativas organizacionales.

La contratación de personal es un componente esencial de la GRH, que no solo formaliza la relación laboral, sino que también juega un papel crucial en la estrategia de talento de la organización.

### ***Procesos capacitación del personal***

Según Méndez Suárez y Quirós Lara (2020), el método aplicado por el departamento de interés asigna al líder del área la tarea de instruir al individuo para que pueda ejercer sus funciones de manera correcta y eficiente. Este método contribuye al desarrollo de conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño laboral (p. 20).

La capacitación del personal es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos (GRH) que busca mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados para que puedan desempeñar sus tareas de manera efectiva y eficiente. Según Méndez Suarez y Quirós Lara (2020), el líder del área se encarga de instruir al individuo para que pueda ejercer las tareas de manera correcta y eficiente, lo que permite aportar conocimientos y habilidades al trabajador para el desempeño laboral.

La capacitación del personal es fundamental para el éxito organizacional, ya que permite a los empleados desarrollar las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Además, contribuye a mejorar la productividad, reducir errores y aumentar la satisfacción laboral. En el contexto de empresas transnacionales, la capacitación cobra especial relevancia, ya que facilita la atracción y retención de talento de diversos orígenes culturales. Para ello, es esencial ofrecer programas de capacitación que se adapten a las necesidades específicas de cada empleado, considerando las diferencias culturales y lingüísticas que pueden existir en equipos multiculturales.

La capacitación del personal puede promover la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo. Esto se logra a través de programas que aborden temas como la sensibilización cultural, la comunicación efectiva y la gestión de conflictos. En este sentido, la capacitación no solo mejora las habilidades y conocimientos de los empleados, sino que también es un proceso clave en la gestión de recursos humanos (GRH) que permite a las organizaciones optimizar el desempeño y crear un ambiente laboral que fomente la colaboración y el respeto mutuo. La capacitación del personal es esencial para el éxito organizacional, especialmente en el contexto de empresas transnacionales.

## **Procesos de inducción**

Cáceres (2010) explica que "la inducción es la fase de la administración de recursos humanos que hace referencia al proceso de introducción y orientación al personal que ha aprobado satisfactoriamente el reclutamiento y selección de personal y que seguidamente es contratado. Su objetivo es proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la empresa" (p. 14, citado en Méndez Suárez & Quirós Lara, 2020, p. 20).

La inducción es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos (GRH) que se centra en la introducción y orientación del personal nuevo en la empresa. Según Cáceres (2010), la inducción es la fase de la GRH que se encarga de proporcionar al nuevo empleado la información necesaria para trabajar con comodidad y eficacia en la empresa.

La inducción es un proceso crítico para el éxito de un nuevo empleado, ya que facilita su adaptación a la cultura y los procesos de la empresa. Durante esta fase, el nuevo empleado recibe información clave sobre la estructura organizativa, los procedimientos y las políticas de la empresa, lo que ayuda a reducir la confusión y el estrés asociados con el inicio de un nuevo trabajo. Una inducción bien estructurada no solo beneficia al empleado, sino que también mejora la eficacia general de la organización al asegurar que todos los integrantes comprendan sus roles y responsabilidades desde el principio.

Además, la inducción puede servir como una herramienta para evaluar el desempeño del nuevo empleado e identificar sus necesidades de capacitación y desarrollo. Esto permite a la empresa diseñar planes de formación personalizados que mejoren significativamente tanto el rendimiento como la satisfacción laboral. La inducción es un componente esencial de la gestión

de recursos humanos (GRH) que asegura una introducción y orientación efectivas para el personal nuevo, lo que es fundamental para el éxito individual y organizacional.

### **Fines de la capacitación**

Los principales fines de la capacitación incluyen: (1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, (2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en sus puestos actuales, sino también para funciones más complejas y elevadas, y (3) cambiar la actitud de las personas para crear un clima más satisfactorio y aumentar la motivación, haciéndolas más receptivas a nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2017, p. 331; citado en Arrieta González et al., 2021, p. 52)

La capacitación tiene como principal objetivo preparar a los empleados para realizar de manera efectiva diversas tareas asociadas a su puesto actual, dotándolos de los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Esto es crucial para el éxito organizacional, ya que garantiza que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades y contribuir positivamente al rendimiento de la empresa. Además, la capacitación ofrece oportunidades para el desarrollo personal continuo, permitiendo a los empleados ampliar sus competencias y prepararse para funciones más complejas y elevadas, lo que incrementa tanto su rendimiento como su satisfacción laboral.

De esta manera, la capacitación busca promover cambios positivos en las actitudes de los empleados, fomentando un ambiente laboral más satisfactorio y aumentando su motivación. Al generar receptividad a nuevas tendencias de administración, la capacitación puede contribuir a un clima organizacional favorable. Los objetivos de la capacitación son múltiples: preparar a los empleados para un desempeño eficaz en sus roles actuales, ofrecer oportunidades de desarrollo

profesional y personal, y facilitar cambios en actitudes y comportamientos. Estos fines no solo benefician a los individuos, sino que también impulsan el crecimiento y la mejora continua de la organización en su conjunto.

### **Productividad laboral**

Un trabajador es un ser biopsicosocial, y su salud, bienestar y felicidad son partes integrales no solo de la vida, sino también del trabajo. Sin embargo, el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, ya que son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio (Salazar et al., 2009; citado en Álvarez Panta, 2021, pp. 14-15).

No existe una receta capaz de garantizar la salud de un individuo; esta brota de su actitud, su espíritu de crecer y auto superarse, su voluntad de competir solidariamente y vencer, su responsabilidad por una vida sana, y su aceptación de las incertidumbres de la vida, así como su capacidad de incluir y compartir y defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida. La salud proviene, en gran parte, de las relaciones humanas y del entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad, que brinda a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, para que tanto individuo como sociedad desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno. (Salazar et al., 2009; citado en Álvarez Panta, 2021, pp. 14-15)

El bienestar integral de los trabajadores es esencial para garantizar un ambiente laboral saludable y productivo. La visión de los empleados como seres biopsicosociales resalta la interconexión entre su salud física, mental y social, no solo a nivel personal, sino también en relación con su desempeño laboral y su contribución al entorno organizacional. En el marco de la

gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, es crucial considerar cómo estos aspectos influyen en la capacidad de los empleados para adaptarse y prosperar en un entorno multicultural. La salud y el bienestar no pueden ser simplemente administrados; son reflejos de la armonía entre el individuo y su entorno laboral.

Promover la felicidad y el bienestar en el trabajo no debe basarse en fórmulas estándar, sino que debe surgir de la actitud personal, el espíritu de superación y la colaboración solidaria. En un entorno diverso, el bienestar se fortalece a través de relaciones humanas positivas y un ambiente inclusivo que respete las diferencias individuales. La salud en el trabajo también es un reflejo del desarrollo armónico de la sociedad, ofreciendo oportunidades que permiten el crecimiento personal y profesional. En el contexto de esta investigación sobre la gestión de la diversidad cultural, es fundamental crear políticas y prácticas que valoren no solo el rendimiento profesional, sino también el bienestar de todos los empleados, promoviendo así un entorno laboral que optimice la gestión de equipos multiculturales y mejore el rendimiento organizacional en un mundo globalizado y diverso.

### ***Rendimiento laboral***

Se concibe el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Este valor, que puede ser positivo o negativo dependiendo del rendimiento del empleado, representa la contribución de ese trabajador a la eficacia de la organización (Motowidlo, 2003; citado en Álvarez Panta, 2021, p. 15).

El rendimiento laboral en una organización se define como la contribución total que se espera de cada empleado en términos de efectividad y resultados durante un período específico. Esta medida no solo evalúa las tareas realizadas, sino también el valor agregado que el

desempeño del empleado aporta a los objetivos organizacionales. En el contexto de la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, el rendimiento laboral adquiere una relevancia significativa, ya que gestionar eficazmente el rendimiento en equipos multiculturales requiere comprender y valorar las diferencias culturales entre los empleados.

Implementar sistemas de evaluación y retroalimentación sensibles a estas diferencias es fundamental para promover un ambiente inclusivo donde todos los colaboradores puedan desarrollarse y contribuir óptimamente. Esta perspectiva sobre el rendimiento laboral enfatiza la necesidad de políticas y prácticas de recursos humanos que reconozcan la diversidad como un elemento estratégico para el éxito organizacional. Al facilitar el crecimiento y rendimiento individual y colectivo en un entorno multicultural, las empresas pueden fortalecer la cohesión del equipo y mejorar su competitividad en un mercado global diverso y dinámico.

### ***Eficiencia laboral***

Se define como la relación entre costos y beneficios enfocada en la búsqueda de la mejor manera de realizar las tareas (métodos), con el objetivo de utilizar los recursos humanos de la manera más racional posible (Martínez, 2006; citado en Álvarez Panta, 2021, p. 15).

La eficiencia laboral se define como la relación entre los costos y beneficios obtenidos en la ejecución de tareas dentro de una organización, centrada en la optimización de métodos para utilizar los recursos humanos de manera racional y efectiva. En este sentido, se trata de encontrar las mejores prácticas para llevar a cabo las actividades laborales, maximizando la productividad y minimizando los recursos empleados. En el contexto de la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, la eficiencia laboral se convierte en un aspecto estratégico, ya que gestionar eficazmente la eficiencia en equipos multiculturales implica adaptar y optimizar

métodos de trabajo para aprovechar las fortalezas individuales de cada empleado, considerando sus diferencias culturales.

Entender y mejorar la eficiencia laboral en un entorno multicultural requiere el desarrollo de políticas y estrategias de recursos humanos que fomenten la adaptabilidad y la innovación. Implementar prácticas que promuevan la colaboración y la integración asegurará que todos los miembros del equipo contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Al enfocarse en la eficiencia laboral en un contexto global diverso, las empresas no solo pueden mejorar su rendimiento operativo, sino también fortalecer la cohesión del equipo y optimizar el uso de sus recursos humanos.

### *Características*

- La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados, debidamente planeados y organizados, para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.
- La eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios.
- La eficiencia se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto; aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados.
- Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

La eficiencia implica lograr que la productividad sea favorable, es decir, alcanzar el máximo resultado con una cantidad mínima de insumos o recursos, logrando los resultados predeterminados con un mínimo de recursos. Además, la eficiencia es medible, ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización. (Pérez, 2013; citado en Álvarez Panta, 2021, p. 16)

La eficiencia laboral se define por el uso adecuado de medios, métodos y procedimientos que están cuidadosamente planeados para garantizar un uso óptimo de los recursos disponibles. Este enfoque se centra más en cómo se alcanzan los objetivos que en los propios fines. La eficiencia puede medirse en términos de la cantidad de recursos empleados en la producción de un bien o en la consecución de un objetivo; a medida que disminuyen los costos y recursos utilizados, la eficiencia aumenta. En el contexto de la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, la eficiencia se convierte en un componente crucial, ya que gestionar equipos multiculturales de manera eficiente implica no solo optimizar los recursos humanos, sino también implementar prácticas que mejoren la colaboración y la integración de empleados de diversas culturas.

La eficiencia puede medirse mediante indicadores específicos, lo que permite a las organizaciones evaluar y mejorar continuamente su desempeño. Es un factor clave para alcanzar la competitividad, especialmente en un entorno global donde la diversidad cultural presenta tanto desafíos como oportunidades. Así, la eficiencia no solo implica la reducción de costos, sino también la capacidad de adaptarse y prosperar en un mercado internacional diverso, utilizando óptimamente los recursos humanos. Este enfoque resalta la importancia de desarrollar políticas y estrategias que no solo optimicen los recursos, sino que también promuevan un ambiente laboral inclusivo y colaborativo. De este modo, las empresas pueden mejorar su rendimiento, fomentar la innovación y asegurar que todos los empleados, independientemente de su origen cultural, contribuyan al éxito organizacional.

### ***Usos óptimos de recursos***

“Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la delegación de recursos humanos

son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos” (Alva & Juárez, 2014, p. 3; citado en Álvarez Panta, 2021, p. 16).

El uso óptimo de recursos es fundamental para la eficiencia laboral y el desempeño organizacional. Indicadores como la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo y las condiciones generales influyen significativamente en la satisfacción de los empleados. Estos elementos son cruciales para asegurar que los recursos humanos se utilicen de manera racional y efectiva, lo que contribuye al rendimiento y productividad de la organización. En el contexto de la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, este uso óptimo se vuelve aún más relevante, ya que la diversidad puede ofrecer una amplia gama de perspectivas y habilidades, pero también plantea desafíos en términos de comunicación y cohesión del equipo.

La estabilidad laboral y las relaciones interpersonales positivas son esenciales para mantener un ambiente de trabajo armonioso, especialmente en equipos multiculturales. Empleados que se sienten seguros en su empleo y disfrutan de relaciones saludables son más propensos a colaborar de manera efectiva. Asimismo, el gusto por el trabajo y unas condiciones laborales adecuadas son vitales para mantener la motivación y el compromiso. La antigüedad en la organización también influye positivamente, ya que los empleados con mayor experiencia suelen tener un conocimiento profundo de los procesos, facilitando la integración de nuevos colegas de diferentes culturas. Optimizar el uso de recursos en la gestión de la diversidad cultural implica no solo buscar eficiencia en costos y productividad, sino también crear un entorno que favorezca la estabilidad y las relaciones interpersonales, lo que a su vez puede mejorar la innovación y el rendimiento general de la organización.

### ***Cumplimiento de obligaciones***

La motivación hacia el logro comprende el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no solo por las recompensas que los acompañen.

“Planificar la Gestión de la Calidad: Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos” (Fuentes, 2012; citado en Álvarez Panta, 2021, p. 16).

El cumplimiento de obligaciones es fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que se relaciona estrechamente con la motivación hacia el logro, que es el impulso que sienten algunas personas para alcanzar objetivos y ascender en la escala del éxito. Este impulso no se limita a recompensas tangibles, sino que valora los logros en sí mismos. En el ámbito empresarial, planificar la gestión de la calidad es esencial para asegurar que se cumplan los requisitos y estándares establecidos, garantizando que los proyectos y sus entregables demuestren este cumplimiento. En el contexto de la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, es crucial que todos los empleados comprendan y se adhieran a las normas de la organización, asegurando coherencia y calidad en el desempeño.

Además, el cumplimiento de obligaciones está íntimamente ligado a la motivación y compromiso de los empleados. Cuando están motivados hacia el logro, son más propensos a cumplir con sus responsabilidades y contribuir al éxito de la organización. Las empresas deben implementar estrategias que fomenten esta motivación en un entorno multicultural, como programas de desarrollo profesional y reconocimiento, así como un ambiente inclusivo. La planificación de la calidad también implica establecer procesos que mantengan los estándares, lo

que es especialmente relevante en equipos multiculturales. La comunicación clara y efectiva es esencial para superar barreras lingüísticas y diferencias en estilos de comunicación. Al promover una comunicación abierta y accesible, y al implementar capacitación en competencias interculturales, las empresas pueden asegurar que todos los empleados comprendan y cumplan con sus responsabilidades, contribuyendo al éxito organizacional y fortaleciendo la cohesión dentro del equipo.

### ***Eficacia***

La eficacia asume una necesaria contrastación de la realidad con lo planificado, esto es, da por sentado que nos hemos trazado previamente un plan. Hablar de eficacia cuando todo está sujeto a la improvisación no es un error, sino una desafortunada incongruencia en la que incurrir muchas organizaciones que conocemos. Porque, además, la eficacia se define por grados, es decir, puede ocurrir en un continuo que abarca desde el cero absoluto (nada logramos) hasta la totalidad (alcanzamos una eficacia del 100%). (Carrizo, 2011; citado en Álvarez Panta, 2021, p. 16)

La eficacia en la gestión de recursos humanos es esencial para garantizar que las actividades y objetivos se cumplan conforme a los planes establecidos. Este concepto implica una comparación constante entre lo planeado y lo logrado, destacando la importancia de una planificación precisa. Sin un plan claro, es difícil medir la eficacia, ya que no hay un marco de referencia para evaluar los resultados obtenidos. En las empresas transnacionales, la eficacia cobra una relevancia especial al operar en entornos culturales diversos, donde se deben coordinar y armonizar operaciones a nivel global. Aquí, la eficacia no solo implica alcanzar objetivos de negocio, sino también integrar eficazmente una fuerza laboral multicultural, lo que requiere

planificación estratégica, ejecución precisa y adaptación constante a las realidades cambiantes del mercado.

La diversidad cultural puede influir en la eficacia organizacional de manera tanto positiva como negativa. Mientras que ofrece una variedad de perspectivas y soluciones innovadoras, también puede dar lugar a malentendidos y conflictos que impacten el rendimiento. Por lo tanto, es crucial que las empresas transnacionales desarrollen competencias interculturales entre sus empleados y fomenten un ambiente inclusivo que mejore la cohesión y colaboración. La eficacia se puede medir a través de indicadores y métricas, lo que permite identificar áreas de mejora y ajustar estrategias. La implementación de políticas inclusivas es clave para maximizar las diferencias culturales y crear un entorno en el que todos los empleados se sientan valorados y motivados. La eficacia en la gestión de recursos humanos depende de la capacidad de adaptarse y responder a dinámicas culturales diversas, lo que permite a las empresas mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

### ***Logro de metas***

Las metas que los trabajadores se fijan (como, por ejemplo, un cierto nivel de rendimiento o una fecha límite para finalizar un proyecto) dirigen su acción y aquellas con las que se comprometen, determinarán en gran parte su rendimiento. Además del compromiso, otras variables determinarían la relación entre las metas y el rendimiento: la dificultad y especificidad de los objetivos, la retroalimentación sobre el rendimiento y la autoeficacia del trabajador. Además, lógicamente, el trabajador necesita tener unos determinados niveles de habilidades, conocimientos y destrezas para poder realizar la tarea. (Latham & Pinder, 2005; citado en Álvarez Panta, 2021, p. 17)

El logro de metas es un aspecto crucial en la gestión de recursos humanos, ya que las metas establecidas por los trabajadores guían su comportamiento y esfuerzos, influyendo directamente en su rendimiento. Metas bien definidas y alcanzables motivan a los empleados al proporcionarles dirección y propósito en sus tareas diarias, lo que es vital para mantener la productividad y el compromiso en el lugar de trabajo. En empresas transnacionales, donde la diversidad cultural es una constante, la fijación y logro de metas puede ser aún más desafiante. Las diferencias culturales entre los empleados pueden llevar a variadas percepciones y enfoques hacia el establecimiento y cumplimiento de objetivos. Por ello, es esencial desarrollar estrategias que alineen estas diferencias y fomenten un ambiente cohesivo. Factores como la especificidad y dificultad de los objetivos, la retroalimentación continua y la autoeficacia del trabajador son determinantes del éxito en el logro de metas.

El compromiso con las metas establecidas es otro factor clave para el rendimiento. Un alto nivel de compromiso implica que los empleados están dedicados a alcanzar sus objetivos, lo que impulsa la productividad y el rendimiento organizacional. Para fomentar este compromiso, es crucial ofrecer un entorno de trabajo que apoye y valore las contribuciones de todos los empleados, independientemente de sus antecedentes culturales, mediante retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo profesional. Al mismo tiempo, es fundamental que los empleados posean las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir sus tareas. La capacitación continua, especialmente con componentes interculturales, mejora la comprensión y colaboración entre empleados de diferentes culturas. El logro de metas en empresas transnacionales depende de la capacidad de la organización para establecer objetivos claros, proporcionar retroalimentación continua y desarrollar las habilidades necesarias, lo que mejora el

rendimiento individual y la cohesión del equipo, siendo esencial para el éxito organizacional en un entorno global diverso.

## **Desempeño Laboral**

En el trabajo de investigación titulado *Análisis del Proceso de Capacitación Dirigido al Personal Administrativo de las Facultades Fcae y Facsos, de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Período 2019-2020*, Gaspar Castro (2020) cita a Chiavenato (2007), quien conceptualiza al desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en el cumplimiento de los objetivos de la organización o empresa” (p. 214; citado en Álvarez Panta, 2021, p. 12).

El desempeño laboral es un concepto esencial en la gestión de recursos humanos, ya que se refiere al comportamiento del trabajador en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este comportamiento abarca no solo la ejecución de tareas específicas, sino también cómo los empleados se relacionan con sus colegas, manejan el estrés y se adaptan a los cambios en la organización. En el contexto de empresas transnacionales, la gestión del desempeño adquiere una complejidad adicional debido a la diversidad cultural presente en estas organizaciones. Las variaciones culturales pueden influir en percepciones sobre puntualidad, jerarquía y colaboración, por lo que es crucial que las empresas implementen estrategias que consideren estas diferencias y fomenten un ambiente inclusivo.

La capacitación continua y el desarrollo profesional son clave para mejorar el desempeño laboral. A través de programas de capacitación bien diseñados, las organizaciones pueden asegurar que los empleados adquieran no solo habilidades técnicas, sino también competencias interculturales, necesarias para trabajar eficazmente en equipos multiculturales. Las evaluaciones

de desempeño regulares deben ser justas y equitativas, considerando las diferencias culturales y evitando sesgos, lo que mejora la moral y la motivación, y contribuye a la retención de talento. Además, los líderes juegan un papel crucial en comunicar objetivos claros y proporcionar el apoyo necesario. Al implementar estrategias de capacitación, realizar evaluaciones justas y fomentar un liderazgo inclusivo, las organizaciones pueden optimizar el desempeño laboral, mejorando su efectividad y competitividad en el mercado global.

### ***Elementos del desempeño laboral***

**Satisfacción Laboral.** La satisfacción laboral se define como "las emociones y sentimientos a favor que los colaboradores tienen de su trabajo y que se relacionan con actitudes afectivas, agrado o desagrado relativo a un tema en particular" (Newstrom, 2010; citado en Muñoz Ramírez, 2022, p. 13).

La satisfacción laboral es un aspecto crucial en cualquier estudio organizacional, ya que influye directamente en el desempeño individual y colectivo de los empleados. Se define como el conjunto de emociones y sentimientos que los colaboradores experimentan respecto a su trabajo, manifestándose a través de actitudes que pueden oscilar desde el agrado hasta el desagrado hacia diferentes facetas del entorno laboral. En el contexto de mi investigación de este trabajo, la satisfacción laboral es fundamental para examinar cómo impacta la productividad y el compromiso de los empleados en empresas transnacionales. Un alto nivel de satisfacción puede resultar en una mayor retención de talento, un clima organizacional positivo y una motivación incrementada para alcanzar los objetivos, mientras que una baja satisfacción puede derivar en alta rotación de personal y desmotivación, afectando la eficiencia operativa.

Además, la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con otros aspectos clave, como la cultura organizacional, el liderazgo efectivo y las prácticas de gestión de recursos

humanos. La forma en que los líderes gestionan las expectativas de los empleados y fomentan un ambiente de trabajo positivo influye significativamente en la percepción de los colaboradores sobre su trabajo y, por ende, en su satisfacción. Por lo tanto, comprender y gestionar la satisfacción laboral en empresas transnacionales es esencial para promover un entorno laboral saludable donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con los objetivos organizacionales. Esto no solo beneficia el bienestar individual de los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad y la competitividad de la empresa en un mercado global dinámico.

**Motivación laboral.** Los procesos que permiten identificar la dirección, persistencia e intensidad que tiene un colaborador para conseguir una meta son fundamentales para entender su motivación (Robbins & Judge, 2013; citado en Muñoz Ramírez, 2022, p. 13).

En la gestión de recursos humanos, la satisfacción laboral y la motivación son fundamentales, ya que influyen directamente en el desempeño y la productividad de los colaboradores. La satisfacción laboral se refiere a las emociones y sentimientos que los empleados experimentan hacia su trabajo, lo que puede afectar su actitud y compromiso con la organización. Por otro lado, la motivación laboral se centra en los procesos internos que impulsan a los empleados a perseguir metas específicas. Estos conceptos son cruciales no solo para comprender el bienestar emocional de los trabajadores, sino también para diseñar estrategias efectivas de gestión. Cuando los empleados están satisfechos y motivados, muestran un mayor compromiso organizacional, lo que se traduce en niveles más altos de desempeño y productividad, además de fomentar la innovación y la colaboración dentro de los equipos.

Para las empresas, es vital implementar prácticas que fomenten tanto la satisfacción laboral como la motivación entre sus empleados. Esto incluye políticas de reconocimiento y

recompensa, programas de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo que promueva el bienestar y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Al abordar estos aspectos, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para atraer, retener y desarrollar talento, lo que contribuye a su éxito a largo plazo en un mercado competitivo. La satisfacción laboral y la motivación son pilares de la gestión efectiva de recursos humanos, permitiendo a las organizaciones mejorar su cultura organizacional y alcanzar sus metas estratégicas en un entorno empresarial dinámico.

**Autoestima.** La confianza que tiene el trabajador en sí mismo, para amarse de manera incondicional y para cumplir con sus obligaciones, más allá de alguna limitación que pudiera presentarse, es fundamental para su desempeño (Yagosesky, 2018; citado en Muñoz Ramírez, 2022, p. 13).

En el ámbito organizacional, la satisfacción laboral, la motivación y la autoestima son componentes fundamentales que influyen directamente en el desempeño y bienestar de los colaboradores. La satisfacción laboral refleja los sentimientos y actitudes positivas que los trabajadores tienen hacia su trabajo, lo cual puede potenciar su compromiso y productividad. Por otro lado, la motivación laboral es crucial para direccionar los esfuerzos de los empleados hacia metas organizacionales, determinando su persistencia y esfuerzo en alcanzarlas. Finalmente, la autoestima personal juega un rol significativo al influir en la confianza y capacidad de los individuos para enfrentar desafíos y cumplir con sus responsabilidades laborales, independientemente de las circunstancias que enfrenten.

Estos aspectos no solo impactan en el rendimiento individual de los empleados, sino que también contribuyen a la creación de un ambiente laboral saludable y productivo, donde el bienestar emocional y psicológico se considera como un factor determinante para el éxito

organizacional. La comprensión y gestión adecuada de estos elementos por parte de las empresas puede fomentar un entorno que promueva el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, fortaleciendo así la cultura organizacional y optimizando los resultados empresariales.

**Trabajo en equipo.** Las funciones que desarrollan los colaboradores pueden ser más efectivas si cuentan con el respaldo y colaboración de compañeros que juntos deseen buscar la calidad en el trabajo realizado (Lussier, 2015; citado en Muñoz Ramírez, 2022, p. 13).

El trabajo en equipo es esencial en cualquier organización moderna, ya que permite a los colaboradores unir esfuerzos y habilidades para alcanzar metas comunes de manera más eficiente y efectiva. Al colaborar, los individuos no solo combinan sus capacidades técnicas y conocimientos especializados, sino que también fomentan un ambiente de apoyo mutuo que contribuye significativamente al bienestar laboral y al cumplimiento de objetivos organizacionales. La capacidad del trabajo en equipo para mejorar la calidad del trabajo realizado es notable, ya que permite abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas, lo que conduce a soluciones más innovadoras y eficaces. Además, promueve un sentido de responsabilidad compartida, donde cada miembro del equipo se siente parte integral del éxito colectivo.

Otro aspecto clave del trabajo en equipo es su capacidad para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la organización. Al colaborar en proyectos y resolver desafíos, los empleados desarrollan confianza mutua y construyen relaciones sólidas basadas en el respeto y la cooperación. Esta conexión no solo mejora el clima laboral, sino que también aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo cual es fundamental para retener talento y promover un entorno laboral positivo. El trabajo en equipo no solo mejora la eficiencia y la

calidad del trabajo, sino que también crea un ambiente colaborativo y satisfactorio, siendo una práctica esencial para cualquier organización que aspire a maximizar su rendimiento y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera efectiva.

### **Capacitación del trabajador**

Hace referencia a los procesos de formación que se implementan por parte del área de talento humano para ayudar a los colaboradores a desempeñar un papel más allá de lo eficiente (Newstrom, 2010; citado en Muñoz Ramírez, 2022, p. 13).

La capacitación del trabajador es un pilar fundamental en las organizaciones contemporáneas, orientándose no solo a optimizar la eficiencia operativa, sino también a cultivar el desarrollo integral de los colaboradores en el entorno laboral. Este proceso va más allá de la adquisición de habilidades técnicas; también fomenta competencias blandas vitales como el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas. Estos elementos no solo fortalecen la capacidad individual de los empleados para desempeñar sus funciones, sino que también enriquecen la cultura organizacional al alinear los objetivos personales con los corporativos. Al ofrecer programas de formación adaptados a las necesidades específicas de los empleados, el área de talento humano asegura que los colaboradores estén bien preparados para enfrentar los retos del mercado, fomentando así un ambiente de aprendizaje continuo y desarrollo profesional.

Además, la capacitación efectiva incrementa la productividad y la eficacia de los procesos internos, promoviendo una mayor satisfacción y compromiso de los empleados. Esto se traduce en equipos más cohesionados y motivados, haciendo de la capacitación no solo una estrategia para mantenerse actualizado en conocimientos y tecnología, sino también una

herramienta poderosa para cultivar un entorno laboral que valore el crecimiento profesional, la innovación y la colaboración. La capacitación del trabajador es esencial para el desarrollo individual y colectivo, y actúa como un indicador clave de la salud organizacional y de su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

### **Motivación laboral**

Según Bastardo (2010), los principales factores que miden la motivación de los trabajadores en el desempeño de sus labores son el funcionamiento y la eficacia en la organización, las condiciones físico-ambientales en el trabajo, el contenido interno del trabajo, el grado de autonomía en el trabajo, el tiempo libre y los ingresos económicos, las posibilidades de formación, las posibilidades de promoción, el reconocimiento por el trabajo, las relaciones con los jefes, las relaciones de colaboración y el trabajo en equipo, y las prestaciones sociales que reciben. (Gaspar Castro, 2020, p. 15)

La motivación de los trabajadores es un elemento crucial que influye directamente en su desempeño laboral y, por ende, en la eficacia y funcionamiento de la organización. Diversos factores, tanto tangibles como intangibles, contribuyen a esta motivación, adquiriendo mayor complejidad en empresas transnacionales debido a la diversidad cultural de la fuerza laboral. Un entorno organizacional bien estructurado y eficiente facilita que los empleados realicen sus tareas de manera efectiva, siendo especialmente importante en contextos donde se requiere coordinación entre diferentes culturas. Además, las condiciones físico-ambientales, el contenido del trabajo, la compensación, y las oportunidades de formación y promoción son factores determinantes que afectan la satisfacción y motivación de los empleados. Un sistema de

compensación justo, un equilibrio entre trabajo y vida personal, y posibilidades de crecimiento son esenciales para mantener a los trabajadores comprometidos.

El reconocimiento por el trabajo realizado, las relaciones con los jefes y la colaboración en equipo también juegan un papel significativo en la motivación. Los empleados que sienten que sus contribuciones son valoradas tienden a estar más comprometidos y satisfechos. Un liderazgo efectivo y un ambiente de trabajo colaborativo mejoran notablemente la satisfacción y el rendimiento de los empleados. En el contexto de empresas transnacionales, es fundamental que la gestión de recursos humanos considere estos factores y desarrolle estrategias que respondan a las necesidades y expectativas culturales de una fuerza laboral diversa. Al hacerlo, las organizaciones pueden mejorar significativamente la motivación y el desempeño de sus empleados, lo que contribuye al éxito y competitividad en el mercado global.

### **Cultura organizacional**

En el trabajo de investigación titulado “La cultura organizacional como estrategia en el desempeño de los colaboradores en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas en el año 2021” (Muñoz Ramírez, 2022) cita a Robbins (2016), que considera como cultura organizacional al sistema compartido entre integrantes de una empresa que la muestra diferente a la competencia. Este tipo de sistema compartido se considera un examen cercano, un grupo de aspectos que se consideran claves para el desarrollo organizacional que son valorados y promovidos. (p.6)

La cultura organizacional es un sistema compartido que distingue a una empresa de su competencia, incluyendo valores, creencias y prácticas esenciales para su desarrollo. Este marco de referencia guía el comportamiento de los empleados, fomenta la cohesión y alinea los

esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa. En el contexto de empresas transnacionales, la cultura organizacional cobra mayor relevancia debido a la diversidad cultural de la fuerza laboral. Una cultura fuerte puede servir como un elemento unificador que trasciende diferencias culturales y geográficas, asegurando coherencia en las prácticas de gestión y promoviendo un sentido de pertenencia entre los empleados.

Además de diferenciar a la empresa de sus competidores, la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño de los empleados al establecer expectativas claras sobre comportamiento y desempeño. Debe ser inclusiva y adaptativa, reconociendo las diferencias culturales mientras mantiene una visión común. Una cultura organizacional efectiva facilita la integración de nuevas tecnologías, promueve la innovación y mejora la eficiencia operativa, al tiempo que gestiona conflictos en un entorno multicultural. La gestión de recursos humanos debe promover y reforzar esta cultura a través de todas las políticas y prácticas, asegurando que todos los niveles de la organización reflejen los valores de la empresa. Al hacerlo, las empresas transnacionales pueden maximizar los beneficios de la diversidad cultural y mejorar su competitividad en el mercado global.

### **Elementos de la cultura organizacional**

**Visibles.** Se destacan en esa clasificación los valores, ritos, normas, slogans, creencias, entre otros aspectos que generalmente son observables en las acciones de las personas, pero que constituyen la representación de suposiciones o creencias con un nivel más profundo de localización; estos elementos explican el cómo y porqué se realizan las cosas (Vargas, 2007, como se cita en Muñoz Ramírez, 2022, p. 8).

Los elementos visibles de la cultura organizacional, como valores, ritos, normas, slogans y creencias, son observables en las acciones y comportamientos de los empleados y representan las suposiciones subyacentes que guían las prácticas dentro de la organización. Estos componentes son esenciales para establecer una identidad corporativa coherente, especialmente en empresas transnacionales con una fuerza laboral diversa. Los valores corporativos actúan como principios rectores, alineando los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la organización. Además, los ritos y ceremonias, como celebraciones de logros y eventos de equipo, refuerzan la cohesión y el sentido de pertenencia, integrando a empleados de diferentes culturas en un ambiente de trabajo inclusivo.

Los slogans y lemas encapsulan los valores y la misión de la organización en mensajes breves y memorables, reforzando la identidad corporativa y el sentido de propósito compartido. Por otro lado, las creencias y suposiciones subyacentes, aunque no siempre explícitas, influyen en la percepción de problemas y oportunidades. En empresas transnacionales, es crucial que estas creencias sean inclusivas y respeten las diferencias culturales para que todos los empleados se sientan valorados. La observación y análisis de estos elementos visibles pueden ofrecer una comprensión más profunda de la cultura organizacional, permitiendo a los líderes promover un entorno inclusivo que valore las contribuciones de todos los empleados. Gestionar estos elementos de manera efectiva es esencial para aprovechar los beneficios de la diversidad cultural y mejorar el desempeño y la competitividad de la organización.

**Invisibles y desarticulados.** Por lo general, se identifican en un nivel más profundo de la mente de las personas que componen una organización; se destacan las actitudes, temores, valores, sentimientos, entre otros, que son difíciles de explicar. Sin embargo, estos elementos

influyen en el accionar de los colaboradores, considerándose como el inconsciente organizacional (Vargas, 2007, como se cita en Muñoz Ramírez, 2022, p. 8).

Los elementos invisibles y desarticulados de la cultura organizacional, que residen en un nivel más profundo en la mente de los individuos, incluyen actitudes, temores, valores arraigados y sentimientos que influyen significativamente en el comportamiento y las decisiones de los colaboradores. Estos elementos, conocidos como el inconsciente organizacional, son fundamentales para entender la complejidad de la cultura en empresas transnacionales. A diferencia de los elementos visibles, como los valores declarados y los ritos, los aspectos invisibles son subjetivos y varían entre individuos y grupos, creando una red de significados que moldean las interacciones diarias y las decisiones estratégicas. Las actitudes hacia el trabajo y la organización, influenciadas por experiencias pasadas y expectativas personales, pueden dar lugar a resistencia al cambio o falta de confianza, obstaculizando la implementación efectiva de nuevas iniciativas.

De esta manera, los valores arraigados y las emociones en el inconsciente organizacional pueden afectar la cohesión del equipo y la colaboración. Conflictos pueden surgir cuando los valores individuales chocan con los de la organización, afectando la moral y motivación de los empleados. Un ambiente de trabajo caracterizado por el miedo o la desconfianza puede inhibir la creatividad, mientras que un entorno que fomente la confianza puede impulsar la innovación. Estos elementos invisibles no son estáticos; evolucionan con el tiempo, influenciados por cambios en el liderazgo y las dinámicas del mercado global. Por lo tanto, gestionar eficazmente la cultura organizacional en empresas transnacionales requiere un entendimiento profundo de estos factores subyacentes y un compromiso continuo para promover un ambiente que fomente la colaboración y el bienestar de todos los empleados. Reconocer y gestionar estos elementos es

crucial para cultivar un entorno de trabajo positivo que impulse el éxito a largo plazo de la organización.

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

Según Batista (2024):

El diseño teórico-metodológico en la investigación en cualquier área del conocimiento constituye el elemento esencial en el desarrollo de la investigación. Para ello se hace necesario, una correcta organización de su estructura, coherencia entre sus partes, selección de método y técnicas investigativas que contribuyan al análisis crítico del problema abordado que aseguren que los resultados obtenidos sean confiables y puedan ser generalizados. La realización de un buen diseño garantiza el éxito de la investigación, evidenciado a través de sus resultados, pertinencia, factibilidad y fiabilidad de los resultados obtenidos. (p.12)

El marco metodológico es la sección de una investigación que describe y justifica la estrategia y los métodos que se utilizarán para llevar a cabo el estudio. Este marco metodológico permitirá abordar de manera integral y rigurosa el estudio del impacto de la diversidad cultural en la gestión de Recursos Humanos en empresas transnacionales, sentando las bases para el desarrollo de estrategias efectivas que optimicen la integración y el desempeño de una fuerza laboral diversa.

## **Enfoque de la Investigación**

Según Rojas (2023), existen tres tipos de enfoque de investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto. Adoptar alguno de estos enfoques es una decisión del investigador fundamentada en diferentes aspectos, como su concepción de la investigación y el problema, la metodología a desarrollar, y la forma en la que se quieren representar los datos o la información (p. 134).

La investigación propuesta se centra en analizar cómo la diversidad cultural impacta la gestión de Recursos Humanos en empresas transnacionales a partir de un enfoque completamente cuantitativo. El objetivo es recolectar y analizar datos numéricos que permitan identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables relacionadas con la diversidad cultural y su influencia en la productividad, cohesión del equipo y satisfacción laboral de los empleados.

El enfoque cuantitativo permite un análisis objetivo y estructurado, lo que es fundamental para realizar un estudio comparativo entre múltiples empresas transnacionales sin necesidad de solicitar autorización directa de estas organizaciones. En lugar de analizar una sola empresa, el estudio se fundamenta en las respuestas anónimas obtenidas a través de un formulario digital con 10 preguntas cerradas, que será distribuido entre empleados de diferentes empresas transnacionales. Este enfoque permitirá la recolección de datos precisos y fácilmente cuantificables sobre las percepciones y experiencias de los empleados en relación con la gestión de la diversidad cultural en sus entornos laborales.

El uso de un solo instrumento estandarizado asegura que los resultados obtenidos puedan ser comparados de manera eficiente, lo que facilita el análisis de las diferencias y similitudes en la gestión de la diversidad cultural entre distintas empresas. Además, este enfoque garantiza una

representación robusta de la realidad actual en cuanto a las prácticas de Recursos Humanos y la gestión de la diversidad cultural en diferentes sectores y contextos.

El enfoque cuantitativo seleccionado es el más adecuado para este estudio, ya que permitirá obtener resultados claros, objetivos y representativos sobre el impacto de la diversidad cultural en la gestión de equipos en empresas transnacionales. Estos resultados proporcionarán una base sólida para la elaboración de recomendaciones prácticas que puedan ser aplicadas en distintas organizaciones, promoviendo un entorno laboral más inclusivo y eficiente.

### ***Tipos de Enfoque***

La investigación científica se puede clasificar en varios tipos, cada uno con sus propias características y metodologías específicas. Los tres tipos principales son la investigación cuantitativa, cualitativa y mixta. La investigación cuantitativa se centra en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones y establecer relaciones causales. Este enfoque utiliza técnicas estadísticas para generalizar los resultados a una población más amplia. Por otro lado, la investigación cualitativa explora fenómenos complejos y subjetivos a través de datos no numéricos, como encuestas, observaciones y análisis de contenido, permitiendo una comprensión profunda del contexto y las experiencias individuales. La investigación mixta, como su nombre lo indica, combina métodos cuantitativos y cualitativos para aprovechar las fortalezas de ambos enfoques, proporcionando una visión más completa y detallada del problema de investigación. Esta triangulación de métodos permite corroborar los hallazgos y enriquecer la interpretación de los resultados, ofreciendo una perspectiva integral que puede ser especialmente útil en estudios complejos y multidimensionales.

### **Enfoque Cuantitativo**

Según Rojas (2023) en su libro comenta:

El enfoque cuantitativo de la investigación asume las características de realizar planteamientos acotados para medir fenómenos, en su transcurso utiliza estadísticas con el fin de probar una hipótesis y de la teoría; los procesos que usa son deductivos, secuenciales, probatorios y analiza la realidad objetiva; y las bondades se caracterizan por la generalización de los resultados, el control que se ejerce sobre los fenómenos, la precisión en la medición de datos, la posibilidad de replicar la investigación y la predicción que permite. (p.38)

### **Enfoque Cualitativo**

Según Batista (2024) comenta:

Análisis cualitativo: Aunque los métodos estadísticos son más comunes utilizados en los análisis cuantitativos, también se pueden aplicar en estudios cualitativos. Este método permite realizar el análisis de los resultados aportados por los diferentes instrumentos o técnicas de investigación aplicados como son las encuestas, encuestas, análisis documental, entre otros, permitiendo al investigador un mayor conocimiento acerca del objeto investigado, reflexionar y arribar a conclusiones más precisas. Además de contribuir a comprobar la veracidad de las informaciones obtenidas durante el proceso investigativo. (p.58)

### **Enfoque Mixto**

Según Rojas (2023), nos indica como es el enfoque mixto:

Los métodos mixtos, recogen información o datos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, empleando mecanismos técnicos de estos dos enfoques a la vez, para lo cual prevalece la pluralidad metodológica, sin poner de manifiesto un conflicto epistemológico entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo (p.138).

De acuerdo con Rojas, N. G. (2023) el marco metodológico se define como: “conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos, que se consideran para planificar la resolución de un problema de investigación, teniendo en cuenta su naturaleza, así como también los recursos y el tiempo con que se dispone para llevar a cabo el proyecto” (p. 133).

### **Método de la Investigación**

Esta investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, siguiendo lo propuesto por Rojas (2023), quien señala que, el enfoque cuantitativo de la investigación asume las características de realizar planteamientos acotados para medir fenómenos, en su transcurso utiliza estadísticas con el fin de probar una hipótesis y de la teoría; los procesos que usa son deductivos, secuenciales, probatorios y analiza la realidad objetiva; y las bondades se caracterizan por la generalización de los resultados, el control que se ejerce sobre los fenómenos, la precisión en la medición de datos, la posibilidad de replicar la investigación y la predicción que permite. (p.38)

En este sentido, la investigación se centra en la recopilación de datos numéricos a través de un cuestionario digital anónimo distribuido entre empleados de diferentes empresas transnacionales. Este enfoque permite identificar patrones, correlaciones y generalizaciones sobre el impacto de la diversidad cultural en la gestión de equipos en el entorno laboral global.

Los datos obtenidos serán analizados de manera sistemática para generar conclusiones que podrán ser replicables y aplicables en distintos contextos organizacionales.

La utilización del enfoque cuantitativo proporciona una mayor capacidad para realizar mediciones objetivas y generar resultados que puedan ser generalizados a un mayor número de empresas transnacionales. De esta manera, se busca no solo describir el fenómeno, sino también establecer relaciones entre variables que puedan aportar información valiosa para optimizar la gestión de la diversidad cultural en equipos de trabajo globales.

### ***Diseño***

Según Hurtado (2010), como se cita en Rojas (2023):

El diseño de investigación es el conjunto de decisiones estratégicas que toma el investigador relacionadas con el dónde, el cuándo, el cómo recoger los datos y con el tipo de datos a recolectar para garantizar la validez interna de su investigación. El investigador debe tener la investigación delimitada, haber identificado sus eventos y sus unidades de estudios, su contexto y haberse aproximado a algunas técnicas de recolección de información. (p. 140)

El diseño de esta investigación es de tipo cuantitativo, centrado en la recopilación de datos numéricos a través de encuestas estructuradas aplicadas a empleados de distintas empresas transnacionales. Este enfoque permite obtener información precisa sobre las percepciones de los empleados acerca de la gestión de la diversidad cultural y su impacto en indicadores clave como la productividad, la innovación y la satisfacción laboral.

La recolección de datos se llevará a cabo mediante un cuestionario anónimo distribuido de manera digital, lo cual garantizará tanto la confidencialidad de los participantes como la obtención de una muestra representativa. Los resultados serán analizados estadísticamente para

identificar patrones y correlaciones relevantes que permitan generalizar las conclusiones a un mayor número de empresas transnacionales.

El uso del enfoque cuantitativo proporciona una visión objetiva y replicable del impacto de la diversidad cultural en la gestión de equipos de trabajo globales, permitiendo desarrollar recomendaciones basadas en datos sólidos y fiables. Esta aproximación facilita la identificación de áreas de mejora en las prácticas de recursos humanos y ofrecerá estrategias efectivas para optimizar la integración y el desempeño de una fuerza laboral diversa.

### *Sujetos*

Los sujetos de investigación para este estudio sobre la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales son empleados de diferentes organizaciones, representando diversos sectores, niveles jerárquicos y orígenes culturales. El objetivo principal es obtener información cuantificable sobre las percepciones y experiencias relacionadas con la diversidad cultural en el entorno laboral.

### **Empleados de Empresas Transnacionales**

La muestra está compuesta por empleados de diferentes empresas transnacionales. La selección de los participantes se realizó de forma anónima y sin necesidad de autorización directa de las empresas, garantizando la confidencialidad de los datos proporcionados. Estos empleados representaron una variedad de orígenes culturales, antigüedades en las empresas y niveles jerárquicos, lo que permitirá obtener una visión amplia y detallada de cómo se gestiona la diversidad cultural y cómo impacta en el desempeño organizacional.

### **Muestreo No Probabilístico**

Se utilizó un muestreo no probabilístico para asegurar que la muestra incluya una representación variada de empleados con diferentes orígenes culturales, áreas funcionales y niveles dentro de las organizaciones. Este tipo de muestreo permite seleccionar participantes de manera deliberada para cubrir una gama diversa de experiencias y percepciones, lo que proporciona datos significativos y relevantes para el estudio.

Al enfocar la recolección de datos en una muestra variada y representativa de empleados, este estudio brinda un análisis comparativo general de cómo la diversidad cultural influye en las dinámicas laborales, identificando tanto desafíos como oportunidades en diferentes contextos organizacionales.

## **Fuentes de Información**

### ***Fuentes Primarias***

La Universidad de Guadalajara (2023) define este tipo de fuente como las que:

Contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden encontrarse en soporte impreso o digital (párr.1).

Las fuentes primarias para esta investigación son fundamentales para obtener información de primera mano sobre la gestión de la diversidad cultural. Dado que se utilizó un único instrumento para recolectar información a través de encuestas anónimas, la recopilación de datos se centrará en una muestra representativa de empleados de diversas empresas transnacionales.

Las encuestas permiten medir las percepciones de los trabajadores sobre las prácticas actuales de gestión de la diversidad cultural y su impacto en indicadores clave de desempeño organizacional, como productividad, innovación y satisfacción laboral. Este enfoque cuantitativo es esencial para establecer patrones y correlaciones en el contexto de la diversidad cultural en el entorno laboral.

La información recopilada a través de estas fuentes primarias es de gran valor, ya que proporciona un entendimiento profundo y cuantificable del fenómeno estudiado, basado en la experiencia y perspectiva de los actores involucrados en la gestión de la diversidad cultural.

### ***Fuentes Secundarias***

De acuerdo con la Universidad de Guadalajara (2023) comenta sobre la fuente secundaria que,

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de una biblioteca. Se utilizan cuando no se tiene acceso a la fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente no es confiable. Permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la información de una fuente primaria. (párr.2)

Paralelamente, se recurre a fuentes secundarias que complementan y enriquecen la investigación. Estas incluyen, en primer lugar, el marco teórico que sustenta la investigación, que proporciona las bases conceptuales necesarias para entender la diversidad cultural en el ámbito laboral. Este marco teórico incluye estudios previos, teorías relevantes y modelos que abordan la gestión de la diversidad cultural.

Al enfocarse en el marco teórico como fuente secundaria, se ofrece un panorama más amplio de los factores que pueden influir en las prácticas de gestión de la diversidad cultural, ayudando a contextualizar los hallazgos obtenidos a través de las encuestas.

La combinación de fuentes primarias y secundarias permite obtener una visión integral y confiable del fenómeno estudiado, sentando las bases para el desarrollo de estrategias efectivas que mejoren la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones.

### **Variables o Unidades de Análisis**

#### **Unidades de Análisis**

#### **Figura 1**

*Tabla de Variables*

Objetivo	Variable	Indicador	Subindicad or	DEP. Conceptual	DEF. Operacional	Instrumentaliz ación
----------	----------	-----------	------------------	--------------------	---------------------	-------------------------

<p>Determinar los principales desafíos, oportunidades, conflictos y malentendidos que la diversidad cultural presenta en la gestión de equipos en empresas transnacionales.</p>	<p>Percepción de la diversidad cultural.</p>	<p>Impacto en la toma de decisiones.</p>	<p>Efecto positivo/negativo.</p>	<p>La diversidad cultural influye en la dinámica de grupo y la toma de decisiones.</p>	<p>Grado de influencia de la diversidad cultural en la toma de decisiones de un equipo.</p>	<p>Pregunta 1</p>
	<p>Integración cultural.</p>	<p>Sentimiento de integración.</p>	<p>Grado de integración.</p>	<p>La integración cultural se refiere a la percepción de pertenencia en un grupo diverso.</p>	<p>Nivel de integración en el equipo considerando diferencias culturales.</p>	<p>Pregunta 2</p>
	<p>Malentendidos culturales.</p>	<p>Frecuencia de</p>	<p>Número de malentendidos</p>	<p>Los malentendidos culturales</p>	<p>Frecuencia con la que las diferencias</p>	<p>Pregunta 3.</p>

		malentendidos.		pueden retrasar el logro de objetivos.	culturales causan Malentendidos.	
Identificar las principales barreras y ventajas en la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales.	Políticas organizacionales.	Eficiencia de políticas.	Percepción de efectividad.	Las políticas que fomentan la diversidad cultural contribuyen a un entorno laboral positivo.	Grado en que las políticas actuales fomentan la diversidad como fortaleza.	Pregunta 4.
	Adaptación cultural.	Flexibilidad en el trabajo.	Adaptación del estilo de trabajo.	La adaptación cultural se refiere a la capacidad de ajustar el estilo de trabajo en función de la	Grado de adaptación del estilo de trabajo para colaborar con diferentes culturas.	Pregunta 5.

				diversidad del equipo.		
	Innovación cultural.	Impacto en la innovación.	Grado de influencia en la innovación.	La diversidad cultural puede ser una fuente de innovación y creatividad en un equipo.	Influencia de la diversidad cultural en la innovación del equipo.	Pregunta 6.
	Oportunidades de desarrollo.	Equidad en desarrollo profesional .	Percepción de equidad.	La equidad en el desarrollo profesional es crucial para fomentar un ambiente inclusivo.	Percepción de equidad en oportunidades de desarrollo profesional.	Pregunta 7.
Proponer recomendaciones prácticas orientadas a mejorar la gestión de la diversidad cultural en	Estrés y presión laboral.	Manejo del estrés.	Estrategias de manejo.	La diversidad cultural puede influir en las estrategias de manejo del estrés.	Efecto de la diversidad cultural en la gestión del estrés en el equipo.	Pregunta 8.

empresas transnacionales.						
	Preparación organizacional.	Capacitación para retos interculturales.	Grado de preparación.	La preparación para enfrentar desafíos interculturales es vital para el éxito organizacional.	Grado de preparación de la empresa para manejar desafíos interculturales.	Pregunta 9.
	Percepción del trabajo en equipo.	Cambio de percepción.	Influencia de la diversidad.	La percepción del trabajo en equipo puede cambiar con la experiencia de la diversidad cultural.	Cambio en la percepción del trabajo en equipo debido a la diversidad cultural.	Pregunta 10.

## Instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos son herramientas esenciales para obtener información relevante y confiable sobre el fenómeno de estudio. En esta investigación sobre la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales, se utiliza un único instrumento principal: un cuestionario de encuesta. Este cuestionario permite medir las percepciones y

experiencias de los empleados respecto a las prácticas de gestión de la diversidad cultural y su impacto en el desempeño organizacional.

El cuestionario, adaptado para recopilar datos cuantitativos de manera anónima, incluye preguntas cerradas y escalas de Likert, diseñadas para evaluar variables clave como las políticas de inclusión, las prácticas de Recursos Humanos, el clima organizacional y el impacto de la diversidad en la productividad. Se distribuye electrónicamente a una muestra representativa de empleados de diversas organizaciones, asegurando la participación de trabajadores de diferentes culturas, sectores y niveles jerárquicos.

La recopilación de datos mediante este cuestionario permite realizar un análisis estadístico riguroso, identificando tendencias, relaciones y patrones en las percepciones de los empleados sobre la gestión de la diversidad cultural. Los resultados sirven para desarrollar estrategias y recomendaciones que optimicen la integración y el desempeño de la fuerza laboral diversa en las empresas transnacionales. Este enfoque cuantitativo proporciona datos numéricos que facilitan un análisis objetivo y eficiente de la gestión de la diversidad cultural en el contexto empresarial global.

### **Cuestionario de Encuesta**

Según Rojas (2023) “Se trata de una conversación que se realiza entre un encuestador y un encuestado, guiada por una serie de preguntas cerradas, estructuradas en un cuestionario previamente definido con un propósito” (p. 153).

El cuestionario de encuesta es un instrumento cuantitativo que permite recopilar datos numéricos sobre las percepciones de los empleados respecto a la diversidad cultural en su entorno laboral. Este instrumento cuenta con preguntas cerradas y escalas de Likert que facilitarán la recopilación de datos numéricos.

## **Escala de Likert**

Según Gregorio define (2023) la escala de Likert:

Esta escala fue desarrollada por Rensis Likert en 1932 y actualmente se utiliza en muchas disciplinas. Se trata de un conjunto de ítems (5 respuestas cerradas), presentados al informante, a partir de una afirmación o pregunta a fin de que seleccione y coloque una puntuación (medición), de acuerdo a la selección realizada. De esta manera, se tiene la percepción u opinión del sujeto sobre la afirmación realizada y una puntuación que indica la valoración cuantitativa que éste ha realizado sobre el aspecto tratado. (p.155)

Las preguntas con escalas de Likert son utilizadas para medir las percepciones de los empleados sobre diversos aspectos relacionados con la gestión de la diversidad cultural. Estas escalas permiten a los participantes expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones específicas, utilizando una escala de 5 puntos que va desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".

## **Proceso de Recolección y Análisis de Datos**

### **Recolección de Datos Cuantitativos**

El cuestionario de encuesta fue distribuido electrónicamente a la muestra seleccionada de empleados. Se realiza un seguimiento y monitoreo de la tasa de respuesta para asegurar una participación representativa.

### **Análisis de Datos Cuantitativos**

Se realizan análisis descriptivos, como cálculo de medias y desviaciones estándar, para comprender las percepciones de los empleados sobre las prácticas de gestión de la diversidad cultural y su impacto en el desempeño organizacional.

## **Triangulación de Datos**

Dado que se utiliza un único instrumento (el cuestionario de encuesta), se centra en el análisis profundo de las respuestas obtenidas para proporcionar una visión integral y confiable de la gestión de la diversidad cultural. La combinación de las diversas preguntas en el cuestionario permite validar y complementar los resultados, fortaleciendo la validez y confiabilidad de la investigación.

Este proceso de recolección y análisis de datos garantiza la obtención de información detallada y confiable, sentando las bases para el desarrollo de estrategias efectivas para la gestión de la diversidad cultural.

## **Instrumentos Cuantitativos**

Cuestionario de Investigación para Impacto de la Diversidad Cultural en la Gestión de Recursos

Humanos

Este cuestionario tiene como objetivo analizar el impacto de la diversidad cultural en la gestión de Recursos Humanos en el contexto de empresas transnacionales. Sus respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial, y resultarán fundamentales para identificar los principales desafíos y oportunidades asociados a la gestión de equipos multiculturales.

Agradecemos su participación, ya que sus valiosas experiencias contribuirán al desarrollo de estrategias efectivas para mejorar la gestión de la diversidad en el entorno laboral.

### **Secciones**

#### **Impacto de la Diversidad Cultural en la Toma de Decisiones**

Pregunta 1: ¿Hasta qué punto cree que la diversidad cultural en su equipo afecta la toma de decisiones en la organización?

Pregunta 3: ¿Qué tan frecuentemente cree que las diferencias culturales contribuyen a malentendidos que retrasan los objetivos del equipo?

### **Integración y Sentimiento de Pertenencia**

Pregunta 2: En una escala del 1 al 5, ¿cuán integrado/a se siente en su equipo considerando las diferencias culturales?

Pregunta 4: ¿Cree que las políticas actuales de su empresa fomentan un entorno de trabajo en el que las diferencias culturales se consideran una fortaleza?

### **Adaptación y Flexibilidad en el Trabajo**

Pregunta 5: ¿Hasta qué punto ha adaptado su estilo de trabajo para colaborar eficazmente con compañeros de diferentes culturas?

Pregunta 6: En su experiencia, ¿cómo ha influido la diversidad cultural en la innovación dentro de su equipo?

### **Equidad y Oportunidades de Desarrollo Profesional**

Pregunta 7: ¿En qué medida considera que las oportunidades de desarrollo profesional son equitativas para empleados de diferentes culturas en su empresa?

### **Manejo del Estrés y Presión Laboral**

Pregunta 8: ¿Cómo afecta la diversidad cultural en la manera en que su equipo gestiona el estrés y la presión laboral?

### **Preparación para Desafíos Interculturales**

Pregunta 9: ¿Qué tan preparada cree que está su empresa para gestionar los retos interculturales de manera efectiva en un entorno global?

### **Percepción del Trabajo en Equipo**

Pregunta 10: ¿Considera que la diversidad cultural en su equipo ha cambiado su percepción sobre el trabajo en equipo?

### **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

El proceso de recolección de datos para esta investigación sobre la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales se llevará a cabo en cuatro fases clave:

#### **Fase 1: Preparación del Cuestionario**

La primera fase consiste en el diseño y validación del cuestionario de encuesta, que es el instrumento principal para recolectar datos. Este cuestionario incluye preguntas cerradas y escalas de Likert, específicamente diseñadas para medir las percepciones de los empleados sobre la diversidad cultural y su impacto en el entorno laboral, la productividad y el bienestar. El cuestionario es sometido a una prueba piloto para garantizar su claridad y efectividad antes de su distribución masiva.

#### **Fase 2: Distribución del Cuestionario**

En esta fase, el cuestionario es distribuido de manera digital mediante plataformas como Microsoft Forms, asegurando el anonimato de los participantes. El cuestionario se envía a empleados de diversas empresas transnacionales, abarcando diferentes sectores y niveles jerárquicos. La selección de los participantes es intencionada para obtener una muestra representativa y diversa. Se hace un seguimiento y monitoreo continuo de la tasa de respuesta para asegurar que se alcance el tamaño de muestra deseado y representativo.

#### **Fase 3: Recolección y Consolidación de Datos**

Una vez completados los cuestionarios por los participantes, se procede a la recopilación y almacenamiento de los datos en bases de datos seguras y organizadas para su posterior análisis.

En esta fase se lleva a cabo una revisión de los datos para identificar respuestas incompletas o inconsistentes, que son excluidas del análisis final. Esta etapa asegura que los datos recopilados son coherentes y confiables para el análisis cuantitativo.

#### **Fase 4: Análisis y Validación de Datos**

Con los datos recopilados y consolidados, se procede al análisis estadístico de la información. Se utilizan herramientas estadísticas para identificar patrones, correlaciones y relaciones entre las variables clave, como la percepción de la diversidad cultural, el clima organizacional, la inclusión y el impacto en el desempeño laboral.

#### **Población y Muestra**

Según Rojas (2023): “Las unidades de análisis son los objetos o personas con ciertas características especiales que proveen la información para comprender el problema. Estas unidades, deben reunir ciertos requisitos para estar incluidos en el marco de elegibilidad requerido en el estudio, a fin de que puedan ser útiles en el proceso de investigación” (p.148).

#### **Población**

La población objetivo de esta investigación sobre la gestión de la diversidad cultural incluye a empleados de diversas empresas transnacionales que operan en múltiples países. Dado que estas compañías tienen una fuerza laboral amplia y diversa, la población es rica en perspectivas y experiencias culturales.

Se estima que la población incluye a trabajadores de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, lo que refleja la heterogeneidad cultural presente en el entorno laboral. Esta diversidad es crucial para comprender cómo se gestiona la diversidad cultural en un contexto global.

#### **Muestra No Probabilística**

Para seleccionar la muestra de participantes en esta investigación, se utiliza un muestreo no probabilístico. La muestra está conformada para incluir una representación variada de empleados con diferentes orígenes culturales, áreas funcionales y niveles jerárquicos dentro de las organizaciones, asegurando que la diversidad de experiencias y percepciones esté adecuadamente reflejada en el estudio.

La muestra para las encuestas es de 100 empleados. Este tipo de muestreo permite obtener una visión integral de la gestión de la diversidad cultural, considerando distintas perspectivas de empleados en varios grupos y niveles organizacionales.

El uso de un muestreo no probabilístico facilita cubrir una gama de experiencias relevantes para el estudio, proporcionando datos significativos que permiten un análisis general y comparativo sobre cómo la diversidad cultural influye en las dinámicas laborales, identificando tanto desafíos como oportunidades en distintos contextos organizacionales.

#### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos realizada mediante el cuestionario aplicado a empleados de diversas empresas transnacionales. Los datos obtenidos permiten evaluar el impacto de la diversidad cultural en la gestión de Recursos Humanos y explorar los desafíos y oportunidades que surgen en la gestión de equipos multiculturales. A través de un análisis exhaustivo, se busca proporcionar una visión clara y fundamentada de las percepciones de los empleados respecto a la diversidad cultural y su influencia en el desempeño organizacional. Estos hallazgos sirven como base para desarrollar recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la diversidad en entornos laborales globales.

El cuestionario fue diseñado y administrado utilizando Microsoft Forms, una herramienta que facilitó tanto la creación del instrumento como la recolección de datos de manera eficiente. El cuestionario se envió a 100 empleados de diversas empresas transnacionales, seleccionados de manera estratégica para asegurar una muestra representativa. Los resultados obtenidos fueron exportados y organizados para su análisis, el cual se llevó a cabo utilizando métodos estadísticos descriptivos. A través de gráficos, se presentará una interpretación clara de las respuestas, lo que permitirá identificar patrones, tendencias y conclusiones sobre el impacto de la diversidad cultural en la gestión de Recursos Humanos en entornos globales.

**Figura 2**

*Impacto de la Diversidad Cultural en la Toma de Decisiones*



El análisis de los resultados para la pregunta "¿Hasta qué punto cree que la diversidad cultural en su equipo afecta la toma de decisiones en la organización?" muestra que un 30% de los encuestados considera que la diversidad cultural siempre mejora las decisiones, siendo esta la

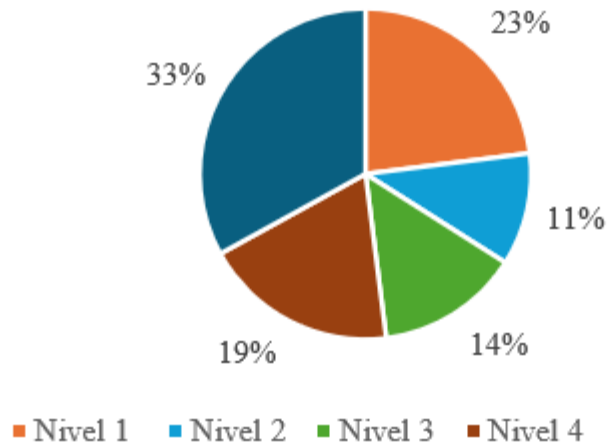
respuesta más seleccionada. Además, un 28% cree que mejora a veces las decisiones, lo que sugiere que la mayoría de los empleados perciben la diversidad como un factor que enriquece las perspectivas y soluciones en el equipo, aunque algunos piensan que su impacto positivo no es constante. Estos resultados destacan la valoración positiva que muchos empleados tienen sobre la diversidad cultural, ya que reconocen que esta ofrece una variedad de ideas que beneficia la toma de decisiones.

Sin embargo, un 13% de los participantes cree que la diversidad cultural no tiene ningún efecto en la toma de decisiones, lo que podría reflejar neutralidad respecto a su influencia. Al mismo tiempo, un 14% opina que a veces complica las decisiones, y un 15% señala que siempre complica las decisiones, indicando que una parte significativa de los empleados percibe desafíos en la integración de diferencias culturales, lo que puede dificultar el proceso de decisión. Esto sugiere que, aunque la mayoría ve la diversidad cultural de forma positiva, también existen desafíos que deben gestionarse adecuadamente para evitar complicaciones en la dinámica de trabajo en equipo.

### **Figura 3**

*Nivel de Integración en Equipos Culturales Diversos*

Pregunta 2 En una escala del 1 al 5, ¿cuán integrado/a se siente en su equipo considerando las diferencias culturales? (1 siendo no integrado y 5 completamente integrado)



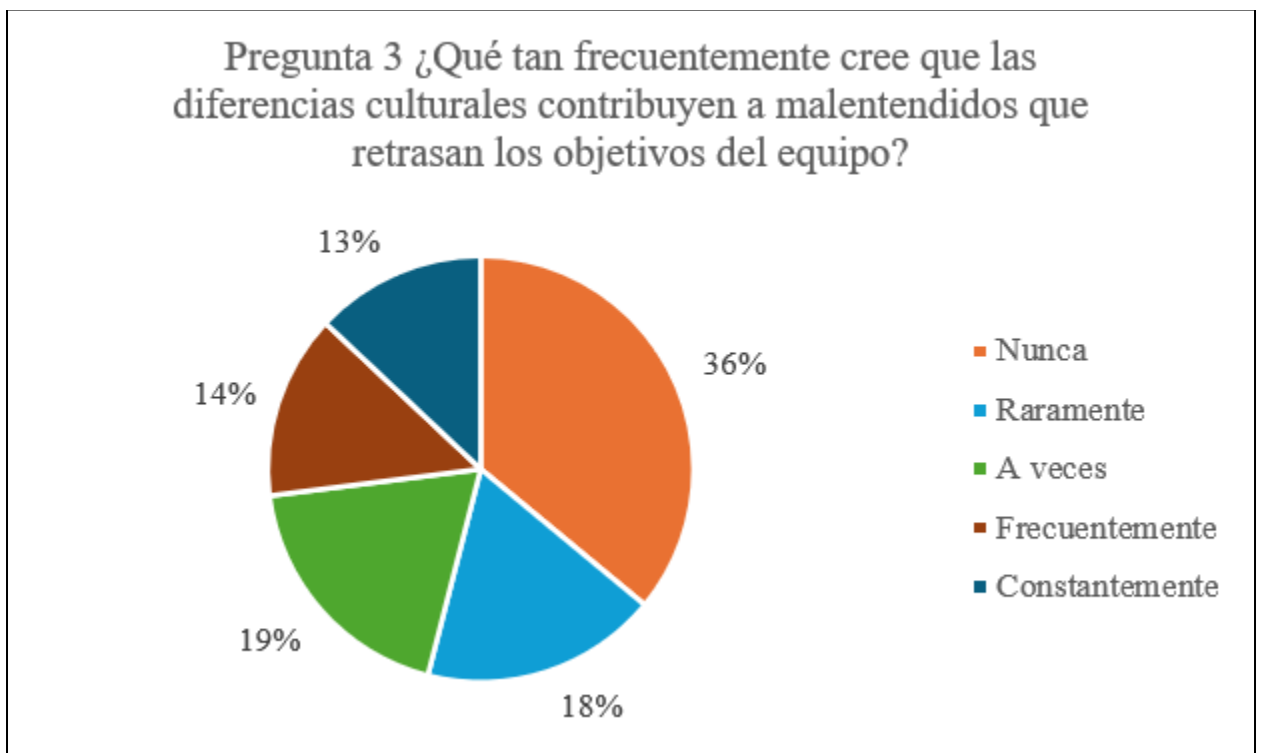
Los resultados para la pregunta "¿Cuán integrado/a se siente en su equipo considerando las diferencias culturales?" muestran que una mayoría significativa de los empleados se siente bien integrado en sus equipos multiculturales. Un 33% de los encuestados se ubica en el Nivel 5, indicando que se sienten completamente integrados a pesar de las diferencias culturales. Además, un 19% de los participantes se posiciona en el Nivel 4, lo que también sugiere un alto nivel de integración. Estos datos reflejan que más de la mitad de los empleados perciben que las diferencias culturales no representan una barrera para su integración en el equipo, lo que es un indicativo positivo sobre la cohesión y el ambiente inclusivo dentro de las organizaciones.

Por otro lado, un 23% de los encuestados se siente en el Nivel 1, indicando que no se sienten integrados en su equipo, lo cual representa una preocupación, ya que refleja un porcentaje significativo de empleados que experimentan dificultades para conectarse en un entorno multicultural. Además, un 11% se sitúa en el Nivel 2, y un 14% en el Nivel 3, lo que

sugiere que hay un grupo considerable de personas que, aunque no se sienten completamente excluidas, experimentan niveles moderados de integración. Estos resultados evidencian la necesidad de continuar trabajando en estrategias que promuevan la inclusión cultural para todos los empleados dentro de la organización.

**Figura 4**

*Frecuencia de Malentendidos Culturales en el Lugar de Trabajo*



Los resultados de la pregunta "¿Qué tan frecuentemente cree que las diferencias culturales contribuyen a malentendidos que retrasan los objetivos del equipo?" muestran que un número importante de los encuestados, 36%, afirma que nunca han experimentado malentendidos culturales que retrasen los objetivos de su equipo. Este hallazgo indica que, para una gran parte de los empleados, la diversidad cultural no representa un obstáculo significativo

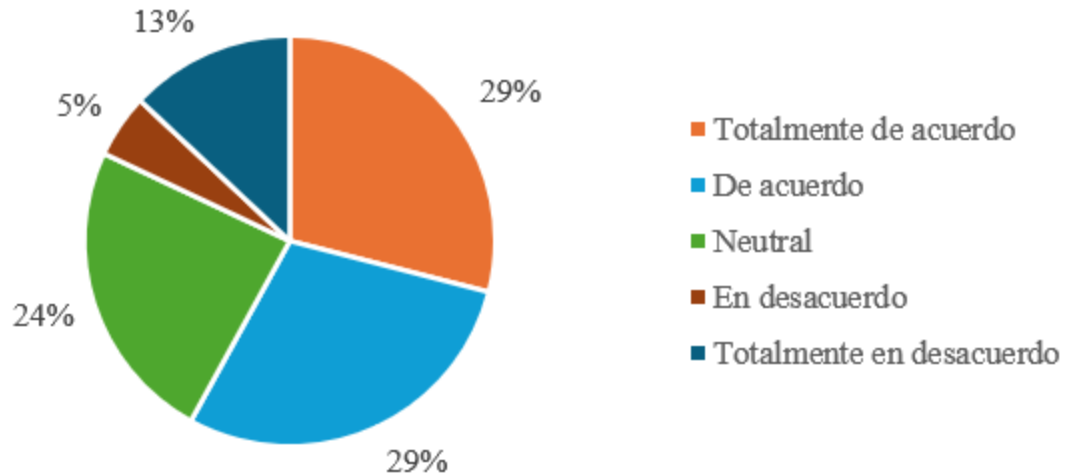
para la comunicación o la eficiencia en el trabajo en equipo. Adicionalmente, el 18% consideran que estos malentendidos ocurren solo raramente, lo que refuerza la percepción de que, en general, las empresas han implementado estrategias efectivas para manejar las diferencias culturales.

Sin embargo, un porcentaje relevante de los encuestados, 19%, cree que los malentendidos culturales suceden a veces, mientras que 14% mencionan que estos ocurren frecuentemente y 13% consideran que suceden constantemente. Estos resultados muestran que, si bien la mayoría no percibe las diferencias culturales como una fuente significativa de conflictos, existe una minoría que experimenta dificultades recurrentes en este ámbito. Esto evidencia la necesidad de seguir promoviendo capacitaciones y políticas interculturales para minimizar las barreras comunicacionales y mejorar la colaboración entre equipos diversos.

### **Figura 5**

*Percepción sobre el Fomento de la Diversidad Cultural en la Empresa*

Pregunta 4 ¿Cree que las políticas actuales de su empresa fomentan un entorno de trabajo en el que las diferencias culturales se consideran una fortaleza?



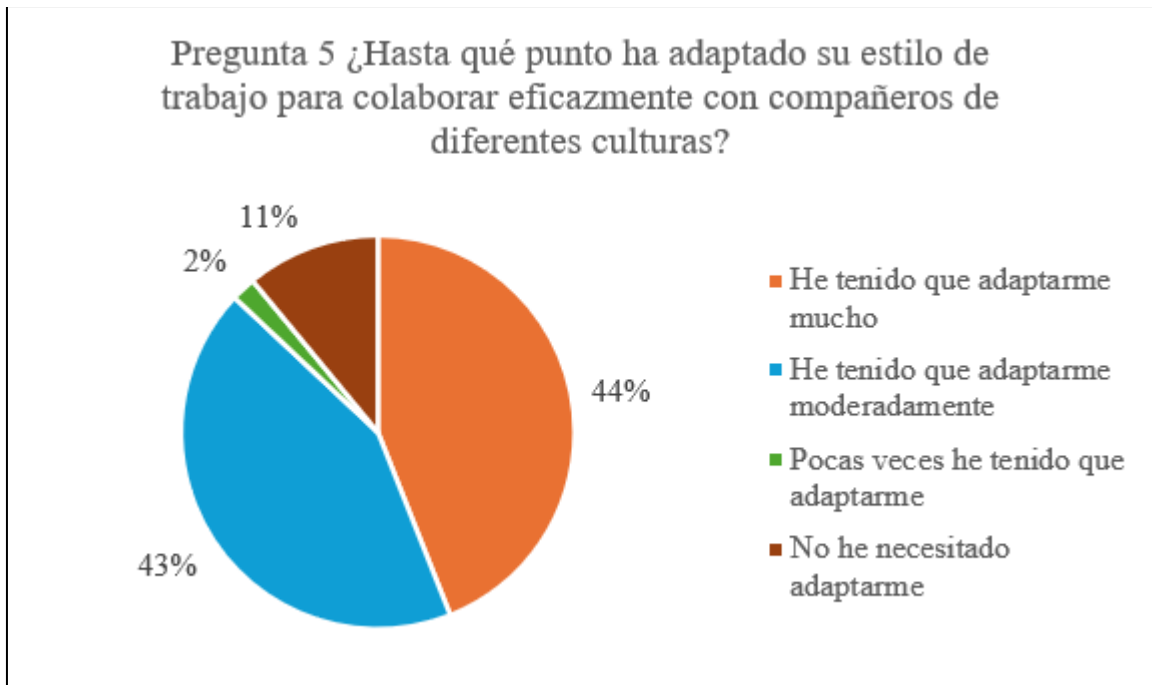
Los resultados de la pregunta "¿Cree que las políticas actuales de su empresa fomentan un entorno de trabajo en el que las diferencias culturales se consideran una fortaleza?" muestran que una mayoría significativa de los encuestados percibe las políticas de su empresa como positivas en cuanto al manejo de la diversidad cultural. 29% indicaron estar totalmente de acuerdo y 29% más están de acuerdo, lo que sugiere que más de la mitad de los participantes considera que las políticas corporativas promueven un ambiente inclusivo, donde las diferencias culturales son vistas como un activo para la organización.

Sin embargo, un grupo considerable de 24% adoptó una postura neutral, lo que podría indicar una falta de claridad o experiencia directa sobre cómo estas políticas se implementan en el día a día. Además, el 5% están en desacuerdo y el 13% están totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que, aunque la mayoría tiene una percepción positiva, existe un grupo que no percibe las políticas como efectivas. Estos resultados subrayan la importancia de fortalecer las iniciativas

y acciones que visibilicen aún más la diversidad cultural como una fortaleza y aseguren su aplicación coherente en todos los niveles de la organización.

**Figura 6**

*Adaptación de Estilos de Trabajo en Entornos Culturales Diversos*



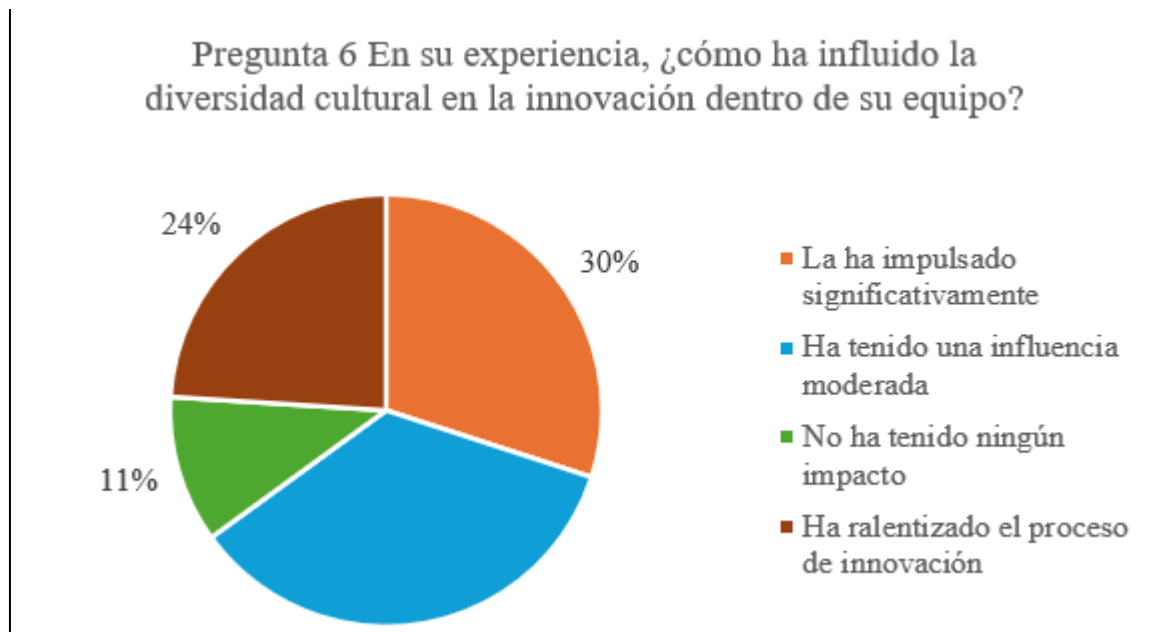
Los resultados de la pregunta "¿Hasta qué punto ha adaptado su estilo de trabajo para colaborar eficazmente con compañeros de diferentes culturas?" revelan que la mayoría de los encuestados ha realizado ajustes importantes en su estilo de trabajo para adaptarse a un entorno culturalmente diverso. El 44% indicaron que han tenido que adaptarse mucho, mientras que el 43% afirmaron haber tenido que adaptarse moderadamente, lo que muestra que casi todos los participantes han experimentado algún grado de ajuste en su manera de trabajar para facilitar la colaboración intercultural.

En contraste, solo el 2% mencionaron que pocas veces han tenido que adaptarse, y el 11% indicaron que no han necesitado adaptarse. Esto sugiere que, si bien la mayoría reconoce la

necesidad de ajustar su estilo de trabajo en un entorno multicultural, existe un pequeño grupo que, posiblemente debido a la naturaleza de sus funciones o la composición de su equipo, no ha percibido esta necesidad. Estos resultados subrayan la importancia de desarrollar competencias

### Figura 7

#### *Influencia de la Diversidad Cultural en la Innovación del Equipo*



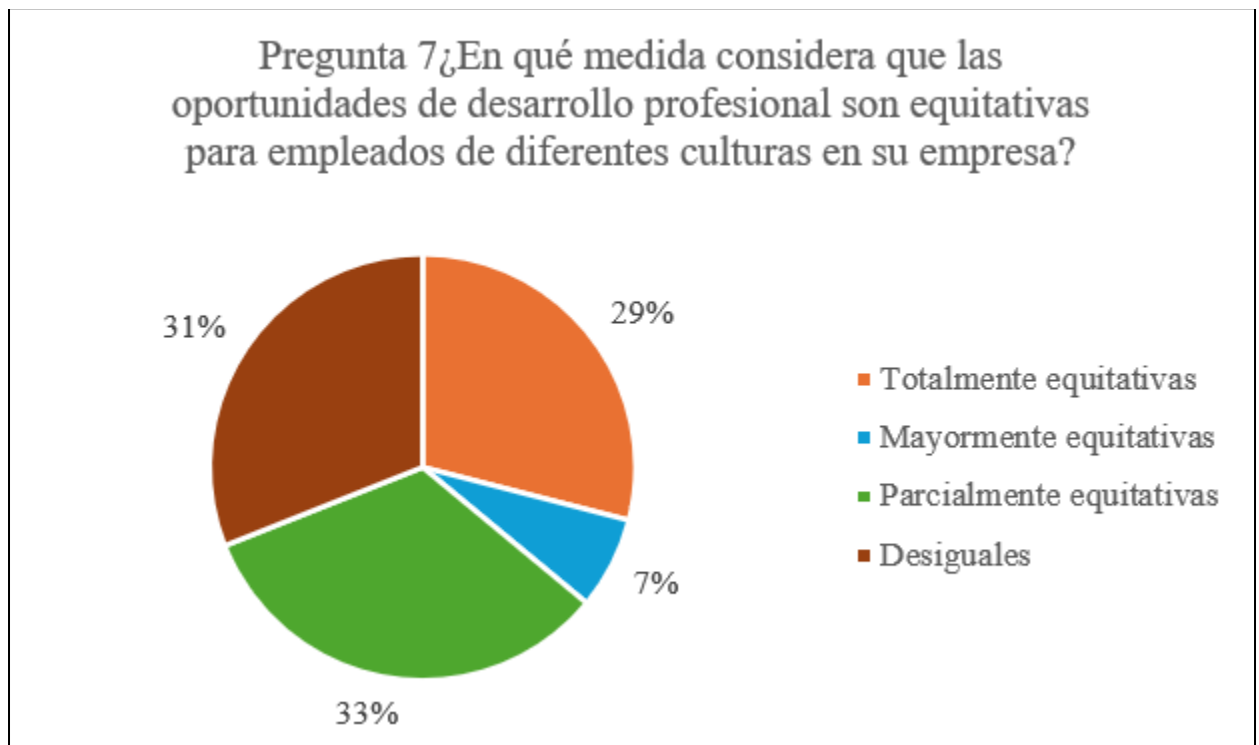
Los resultados de la pregunta "¿Cómo ha influido la diversidad cultural en la innovación dentro de su equipo?" reflejan una opinión dividida entre los participantes. El 30% afirmó que la diversidad cultural ha impulsado significativamente la innovación, destacando el valor positivo que la diversidad aporta al generar nuevas ideas y enfoques innovadores. Asimismo, el 35% señaló que ha tenido una influencia moderada, lo que indica que, aunque el impacto de la diversidad en la innovación es perceptible, no es determinante en todos los casos.

Por otro lado, el 11% cree que la diversidad cultural no ha tenido ningún impacto en la innovación, lo que podría estar relacionado con la naturaleza de sus funciones o la falta de

integración efectiva de las diferencias culturales. Además, un grupo considerable del 24% opinó que la diversidad cultural ha ralentizado el proceso de innovación, lo que sugiere que, en algunos casos, la diversidad puede generar desafíos en la coordinación y en la alineación de ideas, afectando la agilidad del equipo en la implementación de soluciones innovadoras.

**Figura 8**

*Equidad en las Oportunidades de Desarrollo Profesional en Equipos Diversos*

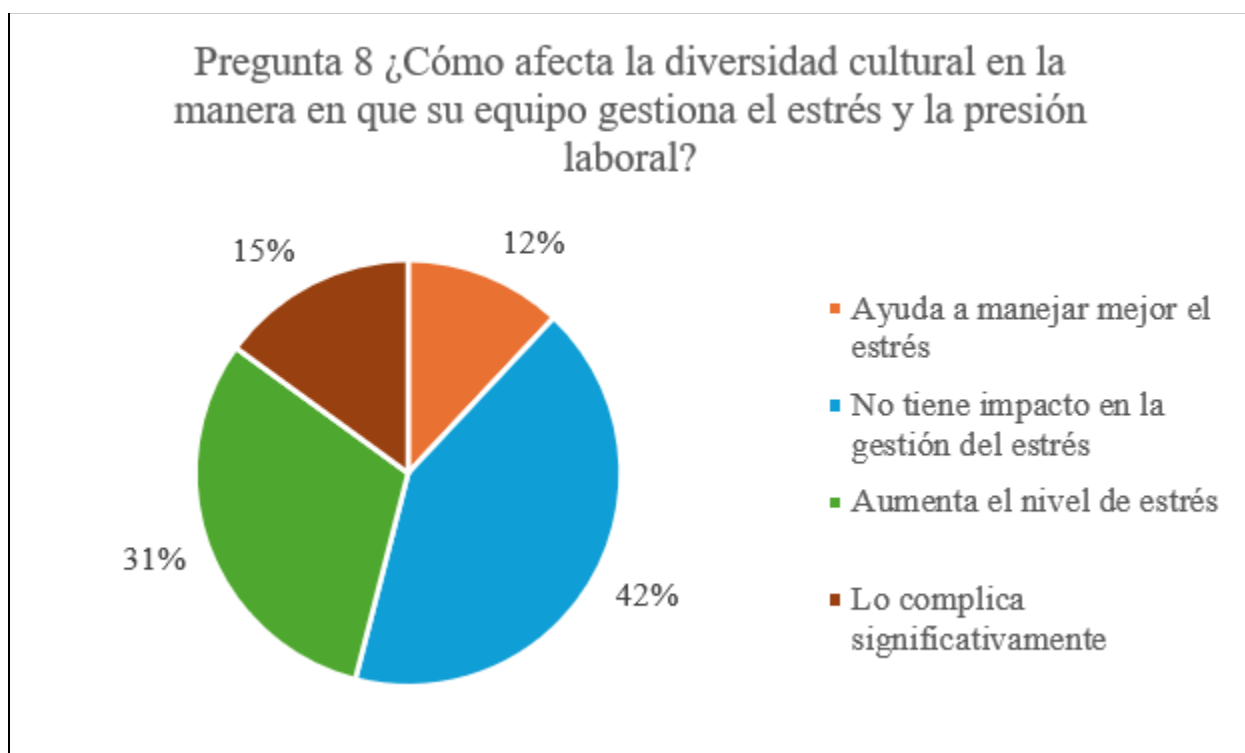


Los resultados de la pregunta "¿En qué medida considera que las oportunidades de desarrollo profesional son equitativas para empleados de diferentes culturas en su empresa?" muestran una gran variabilidad en las percepciones de los empleados respecto a la equidad en el desarrollo profesional. El 29% consideran que las oportunidades son totalmente equitativas, lo que indica que un sector de la población percibe una gestión justa en cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional sin importar el origen cultural.

Sin embargo, el número más alto del 33%, señaló que las oportunidades son solo parcialmente equitativas, sugiriendo que muchos empleados reconocen esfuerzos hacia la equidad, pero aún identifican áreas de mejora. Además, el 31% opinan que las oportunidades son desiguales, reflejando que un porcentaje considerable de empleados percibe que las diferencias culturales pueden influir negativamente en las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa. Finalmente, solo el 7% creen que las oportunidades son mayormente equitativas, lo que refuerza la necesidad de revisar las políticas de desarrollo profesional en función de la equidad cultural.

### Figura 9

*Impacto de la Diversidad Cultural en la Gestión del Estrés Laboral*



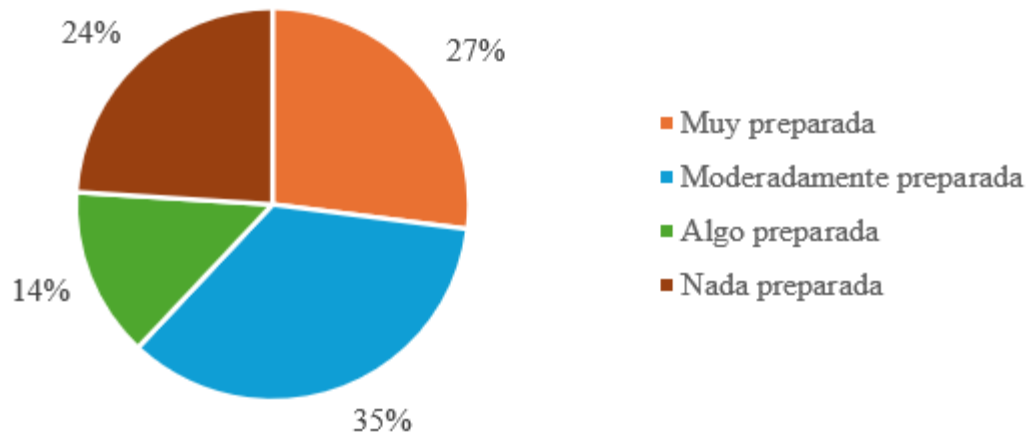
Los resultados de la pregunta "¿Cómo afecta la diversidad cultural en la manera en que su equipo gestiona el estrés y la presión laboral?" revelan que la percepción sobre el impacto de la diversidad cultural en la gestión del estrés es variada entre los empleados. Solo el 12% cree que la diversidad cultural ayuda a manejar mejor el estrés, lo que sugiere que un pequeño grupo considera que las diferencias culturales pueden ser beneficiosas en situaciones de alta presión.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados, con un 42%, indican que la diversidad cultural no tiene impacto en la gestión del estrés, lo que podría indicar una falta de percepción de que la diversidad influya de manera significativa en las dinámicas del equipo durante situaciones de presión. Además, el 31% reporta que la diversidad aumenta el nivel de estrés, y el 15% cree que lo complica significativamente. Estos hallazgos sugieren que, en general, existe una preocupación considerable sobre cómo la diversidad cultural puede generar tensiones adicionales en la gestión del estrés laboral, indicando la necesidad de abordar estos desafíos en la estrategia de gestión de recursos humanos.

### **Figura 10**

*Preparación de la Empresa para Gestionar Retos Interculturales*

Pregunta 9 ¿Qué tan preparada cree que está su empresa para gestionar los retos interculturales de manera efectiva en un entorno global?

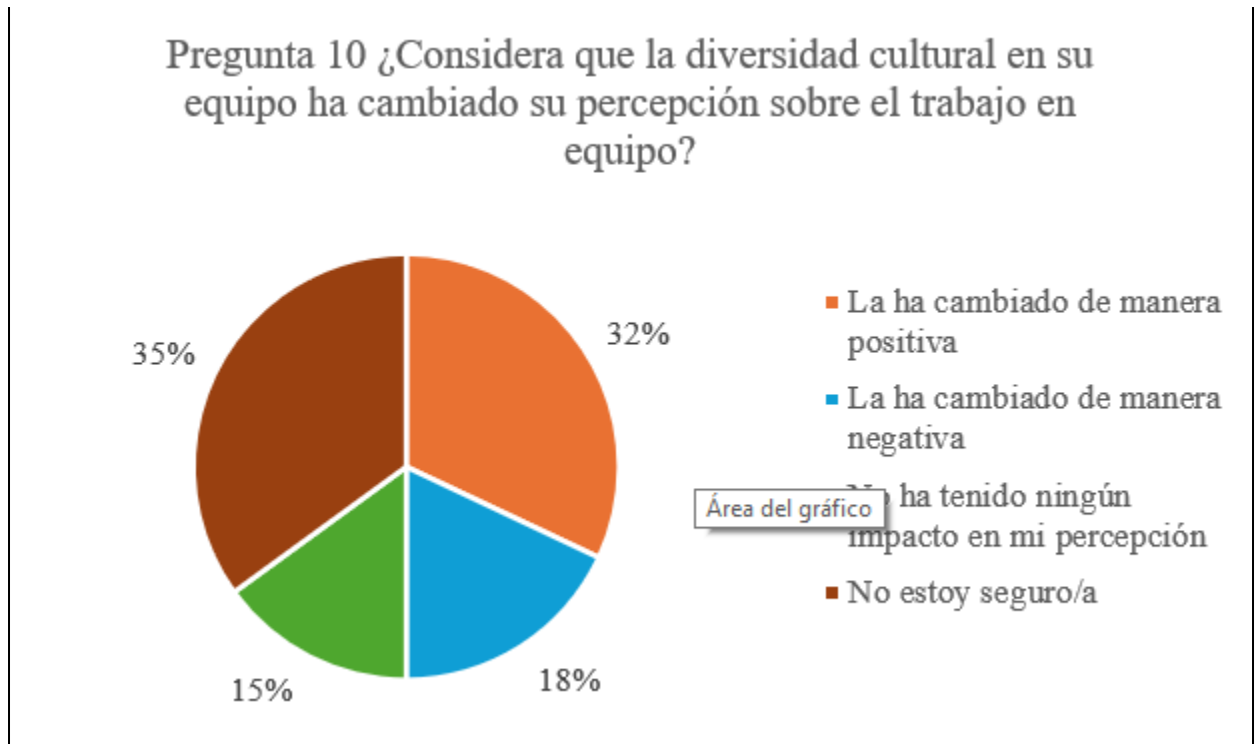


Los resultados de la pregunta "¿Qué tan preparada cree que está su empresa para gestionar los retos interculturales de manera efectiva en un entorno global?" muestran una percepción mixta entre los empleados sobre la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos interculturales. Un total del 27% considera que la empresa está "muy preparada," lo que sugiere que hay un reconocimiento de ciertas fortalezas en la gestión de la diversidad cultural.

Sin embargo, la respuesta más común es que 35% opinan que la empresa está "moderadamente preparada," lo que indica que, aunque hay confianza en la capacidad de gestión intercultural, también existe una percepción de que aún hay áreas que requieren mejora. Por otro lado, el 14% siente que la empresa está "algo preparada," mientras que el 24% considera que está "nada preparada." Esta última cifra refleja una preocupación significativa sobre la capacidad de la organización para abordar los retos que presenta un entorno laboral global, sugiriendo la necesidad de implementar estrategias adicionales y capacitación para mejorar la preparación en la gestión de la diversidad cultural.

**Figura 11**

*Cambios en la Percepción del Trabajo en Equipo por la Diversidad Cultural*



Los resultados de la pregunta "¿Considera que la diversidad cultural en su equipo ha cambiado su percepción sobre el trabajo en equipo?" revelan una diversidad de opiniones entre los empleados sobre el impacto que la diversidad cultural ha tenido en sus percepciones laborales. Un 32% de los encuestados afirmaron que la diversidad cultural ha cambiado su percepción de manera positiva, lo que sugiere que muchos empleados valoran la inclusión de diferentes culturas como un elemento enriquecedor que mejora la colaboración y la creatividad en sus equipos.

Por otro lado, el 18% indicaron que la diversidad cultural ha cambiado su percepción de manera negativa, lo que podría señalar la existencia de desafíos en la comunicación o la cohesión en equipos multiculturales. Adicionalmente, el 15% expresaron que la diversidad cultural no ha

tenido ningún impacto en su percepción sobre el trabajo en equipo, mientras que un significativo 35% no estaba seguro/a de cómo la diversidad cultural ha influido en su perspectiva. Esta incertidumbre resalta la necesidad de abordar de manera más clara los beneficios y desafíos de la diversidad cultural, así como de fomentar un ambiente de trabajo que ayude a todos los empleados a comprender y apreciar las diferencias en sus equipos.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

La investigación sobre la influencia de la diversidad cultural en la gestión de Recursos Humanos ha revelado información significativa que proporciona una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades presentes en entornos laborales multiculturales. A partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario aplicado a empleados de diversas empresas transnacionales, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Objetivo 1: Determinar los principales desafíos, oportunidades, conflictos y malentendidos que la diversidad cultural presenta en la gestión de equipos en empresas transnacionales.

Se concluye que la diversidad cultural tiene un impacto dual en la gestión de equipos. Por un lado, se reconoce su capacidad para enriquecer las decisiones mediante una variedad de perspectivas, fortaleciendo así la creatividad y la innovación en las dinámicas grupales. Sin embargo, este potencial positivo se ve contrarrestado por los desafíos que surgen cuando las diferencias culturales no se gestionan adecuadamente. Se observan complicaciones que, en algunos casos, complican la toma de decisiones y generan malentendidos que pueden

obstaculizar el cumplimiento de objetivos. Estas observaciones subrayan la importancia de desarrollar habilidades interculturales y estrategias que promuevan la colaboración eficaz.

Objetivo 2: Identificar las principales barreras y ventajas en la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales.

La gestión de la diversidad cultural presenta tanto barreras como oportunidades. La falta de integración de algunos empleados en equipos multiculturales destaca como una barrera significativa, afectando la cohesión y productividad. Las políticas organizacionales, aunque en su mayoría son bien vistas, no siempre son implementadas de manera consistente, lo que genera percepciones neutrales o negativas. Además, la diversidad no siempre es considerada un recurso para manejar el estrés, y en algunos casos, incrementa la tensión dentro de los equipos. Esto evidencia que, aunque existen ventajas como la capacidad de promover entornos inclusivos, las barreras persisten y deben ser abordadas mediante un enfoque más claro y efectivo.

Objetivo 3: Proponer recomendaciones prácticas orientadas a mejorar la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales.

Se observa que las empresas no están completamente preparadas para manejar los retos interculturales de manera efectiva. A pesar de ciertos avances, las percepciones sobre la preparación organizacional son mixtas, reflejando la necesidad de fortalecer las estrategias existentes. La percepción general indica que la gestión de la diversidad cultural todavía requiere mejoras sustanciales, especialmente en la capacitación y en la creación de un entorno donde las diferencias culturales sean vistas como una oportunidad y no como un obstáculo. Este análisis destaca la relevancia de establecer un enfoque estratégico y sostenible para optimizar la gestión de la diversidad cultural en el entorno laboral global.

## **Recomendaciones**

Objetivo 1: Determinar los principales desafíos, oportunidades, conflictos y malentendidos que la diversidad cultural presenta en la gestión de equipos en empresas transnacionales.

Desarrollar programas de capacitación intercultural continuos: Es crucial que las empresas implementen programas de formación periódicos que incluyan temas como la inteligencia emocional, la comunicación intercultural y la resolución de conflictos. Estos deben ser obligatorios para todos los empleados y, en particular, para los líderes de equipo, con el fin de aumentar la comprensión y mejorar las dinámicas de trabajo en equipos multiculturales. Este tipo de formación no debe ser un evento único, sino parte de un proceso continuo que se adapte a las necesidades cambiantes del entorno laboral global.

Estrategia sugerida: Un taller anual sobre comunicación intercultural que permita a los equipos interactuar y comprender mejor las diferencias y similitudes culturales de sus compañeros de trabajo.

Fomentar el uso de mediadores interculturales o facilitadores: Los mediadores especializados pueden ser una herramienta efectiva para resolver malentendidos y conflictos culturales antes de que escalen. Estas figuras pueden intervenir en situaciones donde las diferencias culturales obstaculizan el trabajo en equipo, ayudando a encontrar soluciones que respeten todas las perspectivas.

Objetivo 2: Identificar las principales barreras y ventajas en la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales.

Implementar políticas de inclusión claras y consistentes: Aunque las empresas tienen políticas de diversidad, estas no siempre se aplican de manera uniforme. Es necesario establecer directrices claras, con metas medibles y responsables asignados para garantizar que la diversidad cultural se gestione de manera coherente a lo largo de toda la organización. Las políticas deben incluir no solo la contratación inclusiva, sino también estrategias para integrar de manera efectiva a todos los miembros del equipo, independientemente de su cultura.

Estrategia sugerida: Incluir en la evaluación de desempeño de los gerentes una sección que mida su capacidad para integrar y gestionar equipos diversos, con métricas de satisfacción de los empleados en cuanto a inclusión.

Aprovechar la diversidad como un activo estratégico: La diversidad cultural debe ser vista no como un desafío, sino como una ventaja competitiva. Para ello, es necesario crear un entorno que celebre las diferencias y promueva la colaboración, integrando enfoques y soluciones de diversas culturas. Los líderes deben identificar las fortalezas que aportan las diferentes culturas en términos de innovación, creatividad y toma de decisiones.

Estrategia sugerida: Crear grupos de trabajo o "equipos de innovación cultural" donde se puedan aprovechar las perspectivas multiculturales para desarrollar soluciones creativas a problemas específicos de la empresa.

Objetivo 3: Proponer recomendaciones prácticas orientadas a mejorar la gestión de la diversidad cultural en empresas transnacionales.

Establecer métricas claras para la gestión de la diversidad: Las empresas deben implementar indicadores de desempeño que midan no solo la cantidad de diversidad, sino la calidad de su gestión. Esto incluye la integración de equipos diversos, la rotación y el compromiso de los empleados, y la percepción de los colaboradores sobre la inclusión y la igualdad de oportunidades. Estas métricas deben ser monitoreadas de manera constante para detectar áreas de mejora.

Estrategia sugerida: Realizar encuestas anuales de clima laboral que midan cómo los empleados perciben la gestión de la diversidad y cómo esto impacta en su satisfacción y productividad. Los resultados deben ser utilizados para ajustar políticas y estrategias.

Crear un entorno inclusivo y respetuoso de las diferencias culturales: Las empresas deben garantizar que los lugares de trabajo sean espacios donde se valore la diversidad y se promueva un comportamiento respetuoso. Esto se puede lograr a través de actividades que fomenten la convivencia intercultural, como eventos temáticos de diferentes culturas, o celebraciones de días internacionales de la diversidad.

Estrategia sugerida: Organizar eventos de integración cultural, como días de la cultura, donde se presenten aspectos de diferentes tradiciones culturales y se promueva la interacción entre empleados de diversas nacionalidades.

Reforzar la capacitación sobre gestión de equipos multiculturales para líderes y gerentes: Los líderes de equipos deben recibir formación específica sobre cómo gestionar la diversidad cultural dentro de sus grupos, adaptando su estilo de liderazgo y comunicación a las necesidades

y expectativas de los miembros de su equipo. La capacitación debe incluir estrategias para mejorar la confianza, la cohesión y la colaboración en equipos diversos.

Estrategia sugerida: Crear módulos de capacitación para gerentes que aborden la adaptación de estilos de liderazgo y la gestión de conflictos interculturales, con énfasis en cómo aprovechar las fortalezas de un equipo multicultural.

Al adoptar estas recomendaciones, las empresas pueden mejorar significativamente la gestión de la diversidad cultural, creando un entorno de trabajo más inclusivo, equitativo y productivo, lo que potencia el desempeño organizacional y fomenta el bienestar de todos los empleados.

## Referencias Bibliográficas

- Alfaro Piedra, D., & Ávila Arce, D. (2020). *Análisis de la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019* [Tesis de grado, Universidad Técnica Nacional]. <https://hdl.handle.net/20.500.13077/443>
- Alva Zapata, J., & Juárez Morales, J. (2014). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo 2014 [Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego].  
Repositorio Institucional UPAO. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/716>
- Álvarez, A. (2021). *Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal].  
Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5614>
- Arrieta González, Y. M., Muñoz Dávila, A. L., & Sevilla Alvarado, M. A. (2021). *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa SMARTCELL, S.A. en el periodo 2019* [Tesis de grado, Universidad Técnica Nacional]. <https://hdl.handle.net/20.500.13077/647>
- Badilla Solano, C., & Cuadra Soto, J. (2021). *Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Coyoil a partir del año 2021* [Tesis de grado, Universidad Técnica Nacional].  
<https://hdl.handle.net/20.500.13077/757>

Bastardo, N. (2014). Satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. *Strategos*, 5-18. Recuperado el 3 de julio de 2020, de

BIBLIOGRAFÍA LATINOAMERICANA:

<https://biblat.unam.mx/es/revista/strategos/articulo/satisfaccion-laboral-del-personal-administrativo-de-la-universidad-nacional-experimental-de-guayana-venezuela>

Batista Salvador, A., Mena Campos, A., & García González, I. (2024). *Las investigaciones históricas-pedagógicas: precisiones para la elaboración del diseño teórico-metodológico* (1ra ed.). Editorial Universitaria. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/265120?page=18>

Cáceres Quevedo, J. (2010). Creación de la unidad de recursos humanos en la empresa PETROSERVICIOS, S.A. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guatemala].

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3635.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3635.pdf)

Cano, S. V. (2021). *Estrategias de manejo de la diversidad cultural en multinacional del sector de cosméticos durante los años 2014-2019* [Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional, Universidad Pontificia Bolivariana].

<http://hdl.handle.net/20.500.11912/9446>

Carrizo, J. (2011). Eficacia, eficiencia y tiempo. Gestipolis.

<https://www.gestipolis.com/eficacia-eficiencia-y-tiempo/>

Chávez Delgado, I. F. (2019). *Herramientas de gestión de la motivación y su influencia en la calidad de servicio del área de atención al cliente de una asociación deportiva y cultural de Lima* [Tesis para optar el título profesional de licenciado en gestión de recursos humanos].

Universidad San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/6455>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (3a ed.). McGraw-Hill.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (8.ª ed.). McGraw Hill.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10a ed.). McGraw-Hill, Pearson.  
<https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=5207>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=9350>
- Corrales Salazar, A. V. (2021). *Propuesta de un plan de desarrollo de capacidades organizacionales para la mejora de la gestión de proyectos del Departamento de diseño de la Empresa ABC* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica].  
<https://hdl.handle.net/2238/13896>
- Gamero Supanta, C. C., & Rojas Simpe, C. I. (2020). *La gestión logística y su influencia en la rentabilidad de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos, año 2019*.  
<http://hdl.handle.net/10757/651587>
- Gaspar Castro, M. F. (2021). *Análisis del proceso de capacitación dirigido al personal administrativo de las Facultades FACAE y FACSOS, de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, período 2019-2020* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/38497>
- Gil y Gil, J. L. (2020). La responsabilidad de las empresas multinacionales por vulneración de los estándares laborales: Una perspectiva global. *Lex Social: Revista de Derechos Sociales*, 10(2), 6–70. <https://doi.org/10.46661/lexsocial.5059>

Goicochea Briones, J. C., & Pariona Antezana, L. (2019). *Responsabilidad social empresarial como factor influyente en el comportamiento de compra de las consumidoras de la industria cosmética en Lima Metropolitana* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración]. Universidad Peruana de las Ciencias Aplicadas.

<http://hdl.handle.net/10757/651587>

González Soza, A. F. (2021). *Plan estratégico y táctico para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio* [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico de Costa Rica].

<https://hdl.handle.net/2238/14961>

Gregorio Rojas, N. (2023). *Metodología de la investigación para anteproyectos* (1ra ed.). Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/229656?page=132>

Gregorio Rojas, N. (2023). *Metodología de la investigación para anteproyectos* (1ra ed.). Santiago de los Caballeros: Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/229656?page=137>

Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

[https://www.researchgate.net/publication/8023095\\_Work\\_Motivation\\_Theory\\_and\\_Research\\_at\\_the\\_Dawn\\_of\\_the\\_Twenty-First\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/8023095_Work_Motivation_Theory_and_Research_at_the_Dawn_of_the_Twenty-First_Century)

Lussier, R. (2015). *El liderazgo. Equipos de trabajo*. UOC.

Martínez Zúñiga, J. M., & Pruneda Ávila, N. E. (2023). Diversidad cultural y derechos humanos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 4607-4625.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6504](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6504)

Méndez Suarez, Y., & Quirós Lara, K. (2023). *Análisis a la gestión de recursos humanos de acuerdo con las razones de discriminación laboral vigentes en el Código de Trabajo en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., ubicado en Florencia, San Carlos, en el periodo de enero 2015 a diciembre del 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Nacional, Costa Rica]. <https://hdl.handle.net/20.500.13077/827>

Mora Solís, V., & Garita Pérez, H. (2022). *Análisis del proceso de gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Nacional, Costa Rica].

<https://hdl.handle.net/20.500.13077/698>

Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). John Wiley & Sons.

<http://www.sci epub.com/reference/276523>

Muñoz Ramírez, K. A. (2022). *La cultura organizacional como estrategia en el desempeño de los colaboradores en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas en el año 2021* [Tesis de grado previo a la obtención del título de Máster en Gestión del Talento Humano]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/38550>

Newstrom, J. W. (2010). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Pérez, A. (2013). Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial. *Gestiopolis*.

<https://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>

Robbins, S. (2016). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Robbins, S., & De Cenzo, D. (2008). *Administración de recursos humanos* (6a ed.). México: Limusa.

Rojas Reyes, R., & Vílchez Paz, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018* [Tesis para optar por el grado de maestro, Universidad Norbert Wiener].

<https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67–75.

<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Suyo Palacios, M. A. (2020). *La remuneración emocional como estrategia en la disminución del índice de rotación en maquinistas de costura de una empresa textil y manufactura* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Relaciones Industriales]. Universidad de San

Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/6617>

UNESCO. (2019). *Empresa transnacional*. Tesoro de la UNESCO.

<https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/?uri=http%3A%2F%2Fvocabularies.unesco.org%2Fthesaurus%2Fconcept9679>

UNESCO. (2019). *Globalización*. Tesoro de la UNESCO.

<https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/?uri=http%3A%2F%2Fvocabularies.unesco.org%2Fthesaurus%2Fconcept11547>

Universidad de Guadalajara. (2023). Clasificación general de fuentes de información.

Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion#:~:text=Fuentes%20primarias%3A%20contienen%20informaci%C3%B3n%20original,de%20una%20actividad%20eminente%20creativa>

Vargas, R. (2016). Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano.

*Revista Comunicaciones*, 5(15), 25-35.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3801100>

Vásquez, A. (2008). *Gestión del talento humano*. Recuperado de

[http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.Vfcz\\_CuF91Y](http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.Vfcz_CuF91Y)

Velásquez S. (2020). Revista de la Universidad Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. *Revista Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(107). Recuperado de

<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/issue/view/30/Descargar%20107>

Vilcarromero Ruíz, R. V. (2017). *La gestión en la producción* [Página 14]. Recuperado el 7 de marzo de 2020, de Repositorio Universidad Tecnológica del Perú:

<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/908>

Villalobos Rivera, P., & Zúñiga Arias, M. F. (2021). *Análisis de la cultura organizacional en la planta de producción de la empresa POPS durante el tercer trimestre 2021 y propuesta de mejora de cultura organizacional* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional, Costa Rica].

<http://hdl.handle.net/11056/22749>

Yagosesky, R. (2018). *Autoestima en palabras sencillas*. Nueva Visión.

## ANEXO

### Cuestionario de Investigación para Impacto de la Diversidad Cultural en la Gestión de Recursos Humanos

Este cuestionario tiene como objetivo analizar el impacto de la diversidad cultural en la gestión de Recursos Humanos en el contexto de empresas transnacionales. Sus respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial, y resultarán fundamentales para identificar los principales desafíos y oportunidades asociados a la gestión de equipos multiculturales. Agradecemos su participación, ya que sus valiosas experiencias contribuirán al desarrollo de estrategias efectivas para mejorar la gestión de la diversidad en el entorno laboral.

#### **1. ¿Hasta qué punto cree que la diversidad cultural en su equipo afecta la toma de decisiones en la organización?**

- Siempre mejora las decisiones
- Mejora a veces las decisiones
- No tiene ningún efecto
- A veces complica las decisiones
- Siempre complica las decisiones

#### **2. En una escala del 1 al 5, ¿cuán integrado/a se siente en su equipo considerando las diferencias culturales? (1 siendo no integrado y 5 completamente integrado)**

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

**3. ¿Qué tan frecuentemente cree que las diferencias culturales contribuyen a malentendidos que retrasan los objetivos del equipo?**

- Nunca
- Raramente
- A veces
- Frecuentemente
- Constantemente

**4. ¿Cree que las políticas actuales de su empresa fomentan un entorno de trabajo en el que las diferencias culturales se consideran una fortaleza?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**5. ¿Hasta qué punto ha adaptado su estilo de trabajo para colaborar eficazmente con compañeros de diferentes culturas?**

- He tenido que adaptarme mucho
- He tenido que adaptarme moderadamente
- Pocas veces he tenido que adaptarme
- No he necesitado adaptarme

**6. En su experiencia, ¿cómo ha influido la diversidad cultural en la innovación dentro de su equipo?**

- La ha impulsado significativamente
- Ha tenido una influencia moderada
- No ha tenido ningún impacto
- Ha ralentizado el proceso de innovación

**7. ¿En qué medida considera que las oportunidades de desarrollo profesional son equitativas para empleados de diferentes culturas en su empresa?**

- Totalmente equitativas
- Mayormente equitativas
- Parcialmente equitativas
- Desiguales

**8. ¿Cómo afecta la diversidad cultural en la manera en que su equipo gestiona el estrés y la presión laboral?**

- Ayuda a manejar mejor el estrés
- No tiene impacto en la gestión del estrés
- Aumenta el nivel de estrés
- Lo complica significativamente

**9. ¿Qué tan preparada cree que está su empresa para gestionar los retos interculturales de manera efectiva en un entorno global?**

- Muy preparada
- Moderadamente preparada

- Algo preparada
- Nada preparada

**10. ¿Considera que la diversidad cultural en su equipo ha cambiado su percepción sobre el trabajo en equipo?**

- La ha cambiado de manera positiva
- La ha cambiado de manera negativa
- No ha tenido ningún impacto en mi percepción
- No estoy seguro/a