



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

FACTORES LIMITANTES EN EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA
CULTURAL DE LOS OFICIALES INSTRUCTORES DEL COLEGIO MILITAR
LEONCIO PRADO - LA PERLA CALLAO, AÑO 2021

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración Pública

Autor

Audante Salazar, Jesús Martín

Asesor

Montero Chepe, Jorge Enrique

ORCID: 0000-0001-6810-4031

Jurado

Castro Vásquez, Eugenio

Chávez Navarro, Juan Roberto

Engracio Salinas, Jorge Aurelio

Lima - Perú

2024



FACTORES LIMITANTES EN EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA CULTURAL DE LOS OFICIALES INSTRUCTORES DEL COLEGIO MILITAR LEONCIO PRADO - LA PERLA CALLAO, AÑO 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1 www.regioncallao.gob.pe Fuente de Internet 2%

2 eprints.uanl.mx Fuente de Internet 1%

3 repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet 1%

4 cmlperu.blogspot.com Fuente de Internet 1%

5 www.coursehero.com Fuente de Internet 1%

6 www.cmlp.com Fuente de Internet 1%

7 hdl.handle.net Fuente de Internet 1%

8 noticias.universia.es Fuente de Internet <1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

FACTORES LIMITANTES EN EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA CULTURAL
DE LOS OFICIALES INSTRUCTORES DEL COLEGIO MILITAR LEONCIO PRADO -

LA PERLA CALLAO, AÑO 2021

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración con mención en

Administración Pública

Autor:

Audante Salazar, Jesús Martín

Asesor:

Montero Chepe, Jorge Enrique

ORCID: 0000-0001-6810-4031

Jurado:

Castro Vásquez, Eugenio

Chávez Navarro, Juan Roberto

Engracio Salinas, Jorge Aurelio

Lima – Perú

2024

ÍNDICE

Resumen.....	6
Abstract.....	7
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción y formulación del problema.....	2
1.2 Antecedentes	5
1.3 Objetivos	8
-Objetivo general.....	8
-Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificación.....	9
1.5 Hipótesis.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	11
2.1.2. <i>La inteligencia cultural</i>	15
2.1.3 <i>Nivel de la inteligencia cultural</i>	27
III. MÉTODO	31
3.1 Tipo de investigación	31
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	31
3.3 Variables.....	31
3.4 Población y muestra	32
3.5 Instrumentos.....	33

3.6	Procedimientos	33
3.7	Análisis de datos.....	33
IV.	RESULTADOS.....	34
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	46
VI.	CONCLUSIONES	47
VII.	RECOMENDACIONES	48
VIII.	REFERENCIAS	49
IX.	ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias para la gestión de equipos multiculturales.....	22
Tabla 2: Inteligencia Cultural (Agrupada)	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Presentación de los resultados por pregunta.....	35
Figura 2: Presentación de los resultados por pregunta.....	36
Figura 3: Presentación de los resultados por pregunta.....	36
Figura 4: Presentación de los resultados por pregunta.....	37
Figura 5: Presentación de los resultados por pregunta.....	37
Figura 6: Presentación de los resultados por pregunta.....	38
Figura 7: Presentación de los resultados por pregunta.....	38
Figura 8: Presentación de los resultados por pregunta.....	39
Figura 9: Presentación de los resultados por pregunta.....	39
Figura 10: Presentación de los resultados por pregunta.....	40
Figura 11: Presentación de los resultados por pregunta.....	40
Figura 12: Presentación de los resultados por pregunta.....	41
Figura 13: Presentación de los resultados por pregunta.....	42
Figura 14: Presentación de los resultados por pregunta.....	43
Figura 15: Presentación de los resultados por pregunta.....	44
Figura 16: Presentación de los resultados por pregunta.....	46

Resumen

Objetivo: Conocer los factores que limitan de la inteligencia cultural de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado. **Método:** Es una investigación básica, con un diseño no experimental, enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, la técnica de investigación es la encuesta y el instrumento el cuestionario. Muestra 35 personas. **Resultados:** En promedio respecto al factor Cognitivo de la inteligencia cultural existe en mayor medida un nivel “medio o regular” en un 80%, respecto al factor Físico existe en mayor medida un nivel “medio o regular” en un 77.14% y respecto al factor Emocional existe en mayor medida un nivel “bueno” en un 71.43%. **Conclusiones:** los principales factores que en mayor medida limitan el desarrollo de la inteligencia cultural de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado son el factor cognitivo y el físico, en más de un 77%.

Palabras clave: inteligencia cultura, factor cognitivo cultural, factor físico cultural, factor emocional cultural.

Abstract

Objective: To know the factors that limit the cultural intelligence of the instructor officers of the Leoncio Prado Military College. **Method:** It is a basic research, with a non-experimental design, quantitative approach and descriptive scope, the research technique is the survey and the instrument is the questionnaire. Show 35 people. **Results:** On average, with respect to the Cognitive factor of cultural intelligence, there is a "medium or regular" level to a greater extent in 80%, with respect to the Physical factor there is a "medium or regular" level to a greater extent in 77.14% and with respect to the Emotional factor exists to a greater extent a "good" level in 71.43%. **Conclusions:** the main factors that most limit the development of the cultural intelligence of the instructor officers of the Leoncio Prado Military College are the cognitive and physical factors, in more than 77%.

Keywords: cultural intelligence, cultural cognitive factor, cultural physical factor, cultural emotional factor.

I. INTRODUCCIÓN

La globalización es una tendencia que no tiene retroceso y que abarca diferentes sectores como el económico, el deportivo, el educativo entre otros. Y esto hace que las diferentes organizaciones para mantenerse competitivas cuenten con personal abierto al cambio y a la diversidad cultural.

La diversidad de personas de diferentes países o culturas que laboran o estudian en una organización debe ser aprovechada para aprender a colaborar y entender el medio local y global. El desarrollo de la inteligencia cultural permite aprovechar el conocimiento local de las diferentes culturas de las que provienen las personas con las que interactuamos para mejorar nuestras relaciones, evitando conflictos por malos entendimientos culturales, valores o creencias. Esta investigación tiene como objetivo principal conocer las debilidades de inteligencia cultural de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado. Con la finalidad de hacer una mejora que permita aprovechar el desarrollo de una alta inteligencia cultural.

Y en el primer capítulo se desarrolla la determinación del problema y los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo, se determina el marco referencial y se hace una referencia a estudios sobre la inteligencia cultural.

En el tercer capítulo se mencionan los métodos y técnicas que se utilizarán para obtener los resultados.

En el cuarto capítulo se presenta los resultados,

Y finalmente en el capítulo cinco los resultados y conclusiones en el sexto capítulo.

1.1 Descripción y formulación del problema

La globalización ha impulsado que no solamente las organizaciones que buscan talento laboral sean las que comience a tomar interés en aspectos del desarrollo de la diversidad cultural. Sino también en los campos educativos se está dando paso a la diversidad cultural.

En el Colegio Militar Leoncio Prado los alumnos que se forman no solamente son provenientes de distintas partes del Perú, sino también hay alumnos de diferentes países que forman parte de esta Alma Mater. Es por ello, que en el colegio interactúan diferentes culturas internacionales, e incluso sienten que el Perú es un país multicultural y es de vital importancia que los Oficiales del Ejército del Perú destacados como instructores en el Colegio Militar Leoncio Prado desarrollen una elevada inteligencia cultural, debido a que se generan una serie de conflictos personales entre los alumnos y que generalmente se dan por razones culturales. Es decir, por qué no se entienden culturalmente, y algunos oficiales carecen de una inteligencia cultural que, en vez de aprovechar la diversidad, la reprimen.

La poca comprensión de los oficiales sobre el origen cultural de los alumnos lleva a malinterpretar comportamientos de los alumnos que en sus países orígenes son vistos como positivos, y esto genera una baja motivación en estos alumnos que no se adaptan a la nueva cultura militar, cuando esta debe ser un complemento para aprovechar al máximo la diversidad.

Los oficiales también tienen ciertas desventajas en cuanto al desarrollo de sus habilidades culturales debido a que desconocen sus debilidades, y por ello, no pueden fortalecer sus capacidades para adaptarse a un entorno cultural diverso, en especial, en los momentos en que vienen visitantes del extranjero de culturas diferentes o son ellos los que realizan viajes al extranjero y que no puede aprovechar la ventaja competitiva que conlleva desarrollar una alta inteligencia cultural y poder desenvolverse mejor ante una oportunidad de tener una experiencia con la diversidad.

Unidad donde se va realizar la investigación:

- En el Colegio Militar Leoncio Prado la Perla Callao.

Donde queda el lugar de estudio:

- Avenida Costanera N°1541 la Perla Callao.

El Colegio Militar Leoncio Prado es una institución educativa del Perú que fue creada el 27 de agosto de 1943, mediante Decreto Ley refrendado por el presidente constitucional Manuel Prado y Ugarteche y el ministro de Educación Elías Laroza. La existencia de este colegio es conocida mundialmente gracias a la novela multitraducida del escritor peruano Vargas Llosa, La ciudad y los perros.

Con respecto al local, desde sus inicios hasta la actualidad siempre lo ha constituido el cuartel de la «Guardia Chalaca» construido en 1932 y abandonado hasta 1944 en que se decidió que el CMLP funcionara ahí, el mismo que, al iniciarse las labores, sólo contaba con dos pabellones sin puertas ni ventanas; pero que con el devenir del tiempo ha sido implementado con diversos ambientes como cocina, comedor, dormitorios, enfermería, laboratorios, oficinas administrativas, auditorio, piscina, estadio, biblioteca, casinos, gimnasio, talleres, coliseo cerrado, en fin, todo lo requerido para contar con un escenario educativo ad hoc a los objetivos de la creación del colegio.

Misión: Impartir Educación Secundaria común (3ro, 4to y 5to año), de conformidad con las leyes vigentes y las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación, complementadas con la Instrucción Militar.

El Espíritu Militar, caracterizado por la disciplina consciente y una moral elevada, fortaleciendo el amor a la patria y la fe en la obra fecunda de nuestros héroes y de los hombres que, en los diferentes campos de la actividad humana, forjaron la grandeza de la Nación.

La visión: Ser una institución educativa líder que cuenta dentro de su fundamento valores como la disciplina, responsabilidad y el respeto para formar jóvenes líderes autónomos, agentes de cambio, promotores de paz y comprometidos para servir a la sociedad.

Nuestro colegio conformado por personal militar, administrativo, cadetes y padres de familia identificados con los criterios y sentimientos que todo leonciopradino cultiva; busca contribuir a la transformación de la sociedad, partiendo de una conversión personal que lleve al compromiso de manifestar el amor a nuestra Patria mediante nuestro servicio educador.

Problema general.

- ¿Cuáles son los factores que limitan el desarrollo de la inteligencia cultural de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado?

Problemas específicos.

¿Cuál es el nivel de inteligencia cultural cognitiva de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado?

¿Cuál es el nivel de la inteligencia cultural física de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado?

¿Cuál es el nivel de inteligencia cultural emocional de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado?

1.2 Antecedentes

Internacionales

Según la investigación realidad por Arjona (2021), que lleva como título “Factores de la inteligencia cultural que promueven la empatía intercultural de los proveedores de servicios con el turismo internacional en Quintana Roo”, se planteó como objetivo de investigación analizar los factores de la inteligencia cultural que sirvan para promover la empatía intercultural. Para lo cual aplico la siguiente metodología básica, con un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo. Su diseño de investigación fue no experimental y transversal. Sus principales resultados fueron identificar cuatro factores claves que son la metacognición (0.319), la cognición (0.011), la motivación (0.035), el comportamiento (0.088) como factores independientes y la empatía cultural como factor dependiente. Finalmente concluye que el factor Metacognición (0.319 de la) inteligencia cultural afecta en un nivel medio la empatía intercultural.

Según la investigación realidad por Barrientos y Ochoa (2022), que lleva como título “Medición de la inteligencia cultural y su relación con la interacción de los colaboradores”, se planteó como objetivo de investigación identificar los factores de la inteligencia cultural que tienen influencia en la interacción de los colaboradores. Para lo cual aplico la siguiente metodología básica, con un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo. Su diseño de investigación fue no experimental y transversal. Sus principales resultados fueron los siguientes índices por cada dimensión de la inteligencia cultural: Metacognitiva (0.9), Cognitiva (0.97), motivacional (0.94), conductual (0.94). Finalmente concluye que la dimensión cognitiva de la inteligencia cultural es la que mayor influencia tiene con la interacción de los colaboradores

En su trabajo de investigación Fernández (2014) “La inteligencia cultural en los grupos interactivos: un estudio de caso en la Comunidad de Aprendizaje La Pradera de Valsain (Segovia); estudio 29 personas para evaluar el grado de éxito de estos alumnos y su inteligencia cultural cuyos resultados finales determinaron que efectivamente una elevada inteligencia cultural mejora que el alumnado mejor sus habilidades académicas y comunicativas.

En su investigación sobre “Inteligencia cultural, valores y motivación para el aprendizaje en estudiantes militares argentinos” Domingo y Celeste (2012), los autores entrevistaron a los cadetes donde determinaron que los cadetes tienen valores arraigados como por ejemplo el querer a la patria, y que mediante estimulaciones se puede desarrollar su capacidad creativa, y se debe eliminar una estricta restricción a estar abiertos de la diversidad cultural.

Nacionales

Según la investigación realizada por Aguilar (2018), que lleva como título “Cultural intelligence and individual performance in global virtual teams”, se planteó como objetivo de investigación determinar la relación entre la inteligencia cultural y el desempeño. Para lo cual aplico la siguiente metodología básica, con un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional. Su diseño de investigación fue no experimental y transversal. Según Aguilar (2018) sus principales resultados fueron “El análisis de datos se realizó mediante un modelo de ecuación estructural de invariancia multigrupo ($\chi^2/df = 1,22$, $p > 0,01$; RMSEA = 0,05; CFI = 0,97; SRMR = 0,08” (p.2). Finalmente concluye en que existe relación entre la inteligencia cultural y el desempeño.

Según la investigación realizada por Arciniega et al. (2020), que lleva como título “El efecto moderador de la amabilidad en la relación de la apertura a la experiencia y la inteligencia cultural”, se planteó como objetivo de investigación explorar el efecto moderador de la

amabilidad en la relación de la apertura a la experiencia y la inteligencia cultural. Para lo cual aplico la siguiente metodología básica, con un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo. Su diseño de investigación fue no experimental y transversal. Sus principales resultados fueron la apertura a la experiencia se relaciona en un 13.5% en los hombres y un 12.1% en las mujeres, la experiencia de apertura influye en la inteligencia cultural cognitiva en un 8.4% y en la metacognitiva en un 6.9%. Finalmente concluye en El efecto moderador de la amabilidad en la relación de la apertura a la experiencia y la inteligencia cultural

En el estudio que realizaron Lee y Las Heras (2010) sobre el desarrollo de la inteligencia cultural, determinaron que “Diversas generaciones tienen también distintos valores, porque entre ellas han compartido experiencias diferentes”. (p.29). Esto basado en el estudio de múltiples empresas y profesionales que trabajan en entornos de carácter global. así mismo, refieren que para incrementar la inteligencia cultural se deben entender a los otros y hacerse entender con la finalidad de poder colaborar por encima de las diferencias culturales.

1.3 Objetivos

-Objetivo general.

- Conocer los factores que limitan de la inteligencia cultural de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado.

-Objetivos específicos.

- Conocer el nivel de la inteligencia cultural cognitiva de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado.

- Conocer el nivel de la inteligencia cultural física de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado.

- Conocer el nivel de la inteligencia cultural emocional de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado.

1.4 Justificación

Las principales razones para realizar esta investigación son en primer lugar que se entienda que existe todo un desarrollo de la inteligencia cultural que tiene cierta base en la inteligencia emocional, segundo que los oficiales del Ejército del Perú destacados como instructores en el Colegio Militar Leoncio Prado entiendan la necesidad de mejorar sus habilidades en beneficio de incrementar su inteligencia cultural y puedan entender y gestionar mejor alumnos del colegio que provienen de diferentes tipos de cultura. Y tercero hacer una guía que permita a los oficiales tomar ciertas medidas para mejorar su coeficiente intelectual cultural.

Es importante desarrollar una elevada inteligencia cultural debida principalmente a que esta contribuye a gestionar mejores equipos diversos, y nos permite aprovechar los desafíos de la globalización en la gestión del talento humano de culturas diferentes. Poder entender aspectos culturales como los valores y las creencias de los alumnos e incluso de otros oficiales ayuda a reducir los conflictos y más bien si es bien gestionado permite aprender lo mejor de las diferentes culturas que se pueden aprovechar para obtener mejores resultados. Si los alumnos sienten que los oficiales comprenden su cultura origen se sentirán más motivados para estar abiertos a compartir su cultura y cooperar con los demás y mejorar su rendimiento en la organización.

Esta investigación también permite difundir conocimiento sobre las tendencias de mayor impacto en la gestión y que actualmente está dando excelentes resultados pero que a veces se mantiene oculta o es poca difundida por lo que su provecho es mínimo, la inteligencia cultural es vital para lograr el éxito ante el desafío de enfrentar a la diversidad.

1.5 Hipótesis

-Hipótesis general.

Los principales factores que en mayor medida limitan el desarrollo de la inteligencia cultura de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado son el factor cognitivo y el físico, en más de un 50%

-Hipótesis específicas.

- La inteligencia cultural cognitiva en mayor medida tiene un nivel "regular o medio", según más del 50% de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado.
- La inteligencia cultural física en mayor medida tiene un nivel "regular o medio", según más del 50% de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado.
- La inteligencia cultural emocional en mayor medida tiene un nivel "bueno", según más del 50% de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1. *Estado del Arte*

De acuerdo con Enquist et al. (2023) los seres humanos somos producto de la evolución, y gracias a esa evolución ha ido mejorando nuestra inteligencia, hemos realizado un aprendizaje más acelerado en comparación con otras especies, haciendo que nuestra información genética comienza a determinar a la humanidad como es ahora. Una de las principales fuentes de aprendizaje ha sido la información desde una perspectiva social y cultural, donde diferentes comunidades ha desarrollado aprendizajes diferentes de acuerdo con donde se encuentran y el contexto en que viven, esto luego con la mejora en la comunicación se ha ido difundiendo a través del conocimiento impartido y aprendido. Sin embargo, el aprendizaje no ha hecho seres más inteligentes para comprender no solamente el contexto en que se vive, sino también otros contextos. Se ha identificado que la inteligencia es producto del aprendizaje y del conocimiento que se aplica. Y la cultura es el comportamiento, los rituales, las conductas que asumen un grupo de personas.

Además, según Enquist et al. (2023) el ser humano actualmente, ha desarrollado varias habilidades que le permiten tener una mejor inteligencia para comprender y aprender las culturas de otras personas. Diversas investigaciones, no indican que la necesidad de cooperar entre sociedades, ha impulsado que las personas desarrollen una necesidad de comprender de manera inteligente la cultura de otros, para poder comunicarse e intercambiar información. Esto es una constante evolución, y se aprende muchos de las experiencias de otros, en las organizaciones es importante desarrollan una inteligencia cultural, es decir un aprendizaje del comportamiento de personas que tienen una cultura diferente, para entenderla, intercambiar

conocimiento, evitar problemas y conflictos y vivir en paz y armonía. Es importante en las organizaciones educativas que se enseñe a la juventud la importancia de entender y respetar la cultura de otros, para mejorar la comunicación y la cooperación, y juntos lograr mejores resultados.

Según Enquist et al. (2023):

La inteligencia cultural, contribuye a mejorar los modelos mentales. El pensamiento con el desarrollo de la inteligencia cultural ayuda a resolver problemas que son complejos para un solo individuo, porque se busca soluciones en colectividad. La evolución cultural contribuye a que las personas desarrollen mejor su mente, su conducta y la flexibilidad. Como consecuencia de una mayor flexibilidad, la inteligencia cultura pueda dar forma a muchos aspectos de los mecanismos mentales y de comportamiento. (p.198)

La evolución como humanos que vivimos en colectividad nos genera la necesidad de comprendernos para vivir en armonía y justos resolver problemas. Es importante aprender la cultura de los demás y respetarla, de tal manera que contribuye a nuestro aprendizaje y desarrollo intelectual como también a trabajar en conjunto en las organizaciones.

La diversidad está relacionado con la cultura, porque según Andersen (2021), cada sociedad ha desarrollado su propia cultura, por eso hay una diversidad de culturas. En el campo de la administración se reconoce a la gestión de la diversidad como la gestión de diversas culturas, y en relación con la inteligencia cultural, las personas que saben gestionar mejor la diversidad son las que tienen una mayor inteligencia cultural. La gestión de la inteligencia cultural o la diversidad es un cambio de mentalidad, muchas personas no aceptan la cultura de otros, y generan conflictos, cuando se debe respetar la cultura de cada persona. En las organizaciones que son cada vez más globales, los colaboradores pertenecen a varios países

donde cada uno tiene una cultura determinada, para trabajar mejora los líderes organizacionales deben conocer la cultura de sus colaboradores, la cultura de su propia organización y la cultura de la localidad en que opera o se desarrolla la organización.

Para mejorar la inteligencia cultural o diversidad, Andersen (2021) se deben considerar algunos aspectos como son: Las funciones y responsabilidad para fomentar la diversidad cultural. Un equipo directivo con inteligencia cultural que sintonice con los colaboradores de culturas diferentes. En las organizaciones se debe capacitar a las personas sobre la importancia de fomentar la diversidad cultural y elevar el nivel de inteligencia cultural. Las organizaciones más tradicionales tienen que hacer los esfuerzos para realizar una transformación cultural, es decir crear una cultura más flexible y abierta, las líderes deben trabajar sobre los diferentes sesgos que dificultan el desarrollo de la inteligencia cultural de los colaboradores. Así mismo, se debe desarrollar una cultura de respeto entre los hombre y mujeres, porque a veces tiene culturas de comportamiento distintas y deben de trabajar en armonía. De acuerdo con Maznevski (s.f.) como se citó en Andersen (2021) respecto a la inteligencia cultura menciona: “sabes que eres culturalmente inteligente cuando obtienes las reacciones que esperabas, una y otra vez todo el tiempo” (p.168). En ese sentido, la comprensión del comportamiento de los demás, nos hace que desarrollemos la inteligencia cultural.

También menciona Andersen (2021)

En el mundo internacional actual, la inteligencia cultural es una necesidad. En muchas empresas existen diferentes culturas entre empleadores, líderes y gerentes. La guerra por el talento es una guerra global; queremos que las mejores personas trabajen en nuestras organizaciones y eso significa que pueden no ser de la misma nacionalidad que lo de la casa matriz. podrían estar repartidos por todo El Mundo y comprender múltiples nacionalidades y culturas (pp.171-172)

Según Liao y Thomas (2020) inteligencia cultural es una habilidad de poder comprender la cultura extranjera, para lo cual se necesita desarrollar una capacidad cognitiva y social a una elevada inteligencia cultural, donde el individuo debe aprender un comportamiento contextual de individuos que pertenecen a otros países, la inteligencia cultural es importante porque nos ayuda a comprender y colaborar en un contexto social, Así mismo a desarrollar interacciones interculturales positivas.

Según Liao y Thomas (2020) la inteligencia cultural tiene dos enfoques:

La inteligencia cultural, es la capacidad de una persona para adaptarse eficazmente a nuevos contextos culturales. Hasta la fecha la inteligencia cultural se ha conceptualizado de dos formas relacionadas pero distintas. La primera visión de la inteligencia cultural consiste en ser cognitiva (conocimiento específico que las personas adquieren sobre una nueva cultura), la metacognitiva (juicios superiores que las personas hacen sobre sus propios procesos de pensamiento) Motivacional (la propensión actual en una faceta cognitiva y perseverar en la adquisición de conocimiento) y visión conductual (la capacidad de realizar una acción deseada o prevista). (p.17)

Este enfoque se divide en factores en los que se puede medir que tan bien una persona ha desarrollado su inteligencia cultural, que se va demostrando a través de lo que conoce y lo que hace.

También Liao y Thomas (2020) menciona sobre el segundo enfoque: “El segundo modelo define a la inteligencia cultural como las habilidades necesarias para que las personas se adapten, seleccionen y moldeen los aspectos culturales de su entorno” (p.17). Este enfoque

es más personal e individual, se enfoca en el desarrollo de habilidades para adaptarse a otro contexto cultural, y no que otros se adapten.

Finalmente, Liao y Thomas (2020) menciona la vigencia del concepto de inteligencia cultural: “El concepto de inteligencia cultural fue introducido por Earley (2002) En que la define como la capacidad de una persona adaptarse eficazmente a nuevos contextos culturales” (p.17). Esta definición de adaptación es la que se discute en las investigaciones sobre la inteligencia cultural, porque no es solo comprender la cultura de otros, entenderla y respetarla, sino va más allá, que es saber adaptarse a otra cultura.

2.1.2. La inteligencia cultural

En el libro de Peterson (2004) se define claramente el concepto de cultura, desde la perspectiva de la interacción personal, donde se menciona que diferentes autores consideran que la cultura se diferencia por aspectos como el lugar donde se reside, el tiempo, factores como el lenguaje, el arte, aspectos de la moda, la religión, la música, etc. pero todo esto es limitado para comprender realmente la cultura en el ámbito global. Por eso el autor la define más profundamente como las creencias y valores que comparten y que influyen en el comportamiento de las personas de una determinada sociedad.

Actualmente está teniendo importancia la inteligencia cultural, en especial en aquellas organizaciones que ofrecen sus productos o servicios a nivel global, esto las obliga a contar con representantes, colaboradores, socios, proveedores y clientes en los diferentes países. Por lo tanto, están obligadas a conocer cómo se interactúa con las diferentes culturas con la finalidad de entender y llevar a cabo con éxito sus interacciones.

Según Gestion.pe (2014) en su artículo “¿Cómo está nuestra inteligencia Cultural?” cita el libro de Soon Ang un especialista en el tema de la inteligencia cultural, donde define el concepto de Inteligencia cultural como una habilidad que nos permite relacionarnos de mejor

manera con personas de otras culturas. Para lo cual se basa en la inteligencia emocional para aprender elementos como: Los valores, las creencias, las actitudes y el comportamiento de las personas; con la finalidad de mejorar la interacción.

También en Universia.es (2014) menciona en uno de sus destacados artículos sobre lo que significa inteligencia cultural y su importancia, cita “La inteligencia cultural es un paso fundamental para alcanzar la competencia cultural. Adquirir y desarrollar habilidades interculturales puede ayudarte a tener una carrera internacional más tranquila y exitosa. Para convertirte en una mente global triunfante te acercamos algunos consejos útiles”. (p.1)

Así mismo, Universia.es (2014) destaca la importancia que los profesionales de hoy en día deben desarrollar una inteligencia cultural, comenzando a conocer su propia cultura; para luego comenzar a entender las culturas de los países u organizaciones con las que interactuamos para comprender mejor las necesidades y la comunicación sea más efectiva. Muchos problemas culturales se dan justamente porque no se han conocido o entendido adecuadamente. También es importante conocer la cultura del país destino donde el profesional va desempeñar funciones o realizar alguna actividad como una negociación.

En un artículo CNN Expansiòn Mèxico (2013) comparte la opinión de la experta en inteligencia cultural (IQ) Mayra Ortega, en la que define como IQ “inteligencia cultural es una aptitud y habilidad crítica para crecer en una organización”. Aquí también hace hincapié en que las organizaciones para poder crecer a nivel global deben entender la cultura de los otros países en los que va interactuar, deben tener claro cuáles son los valores, creencias, códigos de vestimenta, manejo con los clientes, etc. También resalta la relación que existe entre la IQ y la inteligencia emociones, porque en ambos casos se busca entender de la mejor manera a todos los que interactúan siendo considerado con el manejo de las emociones, e incluso con la gestión adecuada del lenguaje corporal.

Las personas pueden tener diferentes percepciones debido a que tienen diferentes culturas y esto puede afectar la colaboración y el entendimiento debido a malas interpretaciones como menciona un ejemplo Earley y Mosakowski (2004) donde en un aeropuerto un banco internacional hace referencia a las diferentes culturas y sus interpretaciones respecto a los saltamontes, donde se dice que el saltamontes es percibido como un bicho en EEUU, es percibido para ser una mascota en China y es percibido como un aperitivo en Tailandia. Este ejemplo es una simple muestra de la importancia de entender diferentes tipos de cultura.

La inteligencia emocional desarrollada por Daniel Goleman es importante en este aspecto porque nos permite identificar las diferencias emocionales de las personas, identificar los sentimientos, la escucha activa pero la inteligencia emocional mencionan Earley y Mosakowski (2004) es la capacidad de poder no solamente entender las emociones y sentimientos sino que va más allá, buscan identificar y entender la cultura del entorno en que se desarrolla y la de los demás, incluyendo los valores, los comportamientos, los códigos de conducta, etc. A mayor entendimiento mayor la inteligencia cultural y mayores las posibilidades de éxito cuando se desempeña en un ambiente de culturas y/o personas diversas.

En IESE Business School, la escuela de posgrado en dirección de empresas de la Universidad de Navarra Las-Heras y Yih-Teen (2010) escribieron un artículo sobre: “La inteligencia cultural para el líder del futuro”; donde no solo resaltan la importancia de comprender la cultura de otros países y la cultura del país, sino también comprender la cultura desde la perspectiva de diferentes generaciones, debido a que estas generaciones van compartiendo sus valores y creencias conforme van viviendo sus propias experiencias. También definen como inteligencia cultural como: “Es la capacidad de entender a otros, de hacerse entender y entender el modo adecuado de colaborar junto a personas de culturas diferentes”. (p.30) Esta definición coincide con las anteriores en su relación con la inteligencia

emocional, teoría desarrollada por Daniel Goleman, en la que destaca en ambos casos comprender al otro.

Los investigadores Earley y Mosakowski (2004), del London Business School publicaron su investigación en la revista de Harvard Business School en la que estudiaron la inteligencia cultural e identificaron tres principales fuentes que la mejoran siendo estas la mente, el cuerpo y el corazón, donde un colaborador que es cambiado de ambiente cultural debe considerar esos tres elementos para tener una mejor adaptación al nuevo entorno y no afecte su productividad. En detalle estas son: (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)

La mente (Cognitiva) Los altos ejecutivos que deben afrontar los desafíos de entender diferentes culturas, deben comprender que lo primero es analizar la cultura, aprender de ella antes de actuar, marca una línea base de lo que conocía respecto a la nueva cultura. El aprender es el primer paso para comenzar a interactuar con colaboradores, compañeros o jefes que son de otras culturas diversas. (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)

El cuerpo (Física) Es este punto, no basta para desarrollar una elevada inteligencia cultural que se conozca la cultura, sino también el colaborador debe ser capaz de tener un comportamiento adecuado a través de sus acciones que demuestres que no solamente sabe, sino que aplica las nuevas normas, costumbres y valores de la nueva organización. Un ejemplo de este aspecto es cuando uno tiene que atender a clientes que son británicos, a ellos no les gusta la impuntualidad y mucho menos alargar los plazos o costos, en cambio los alemanes son más flexibles en esos aspectos. (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)

El corazón (Emocional) Los autores se refieren a este punto como el de la confianza en sí mismo que debe tener el colaborador para poder afrontar el desafío de enfrentar una nueva cultura o liderar equipos con diferentes culturas. Si una persona desarrolla confianza en sí mismo, se motiva para seguir adelante, aunque los obstáculos culturales se presenten, se debe

tener carácter para poder aprender y no darse por vencido para lograr el éxito. Y a veces no solo es manejar culturas de países extranjeros, sino también las culturas internas en la organización como el micro culturas departamentales o funcionales. Este debido a que los de marketing tienen otra forma de ver las cosas respecto a los de finanzas. Y los de recursos humanos respecto a los abogados donde siempre hay discrepancias. Pero una elevada inteligencia cultural puede ayudar a evitar, mitiga o resolver. (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)

En su artículo sobre los creativos culturales Fraile (2009), hace un estudio sobre como la cultura vigente de occidente se encuentra influenciando a Europa, donde aspectos como lo individual, el consumo, el capitalismo y el éxito personas giran en torno a esta cultura. Y resalta la importancia de no solamente comprender la cultura del país sino también las influencias de otras culturas para poder determinar cómo actuar cuando nos enfrentemos a la gestión de sistemas multiculturales.

También Ray y Anderson (2001) menciona que millones de personas están activando diferentes cambios sociales en el mundo, siendo guiados principalmente por sus valores que él lo único que puede predecir su comportamiento, donde exigen una mayor autenticidad, que lo que se hace debe tener coherencia con lo que se dice, una mayor importancia por lo ecológico, y con una gran importancia por el desarrollo el feminismo. Estas tendencias deben conocer el líder para prevenir los cambios culturales que puedan afectar la organización. Y tomar las estrategias o acciones que correspondan como adaptarse o salir estrategias definidas por Brett et al., (2006) para gestionar mejor los equipos multiculturales.

2.1.2.1. La inteligencia cultural y la gestión de equipos. En las diferentes organizaciones los equipos juegan un papel muy importante debido a que tiene que trabajar juntos, cooperando, comunicándose constantemente para alcanzar los objetivos comunes que

se han propuesto, estos objetivos para ser alcanzados de manera eficaz deben los colaboradores poder entenderse y entender la cultura de trabajo. (Brett et al., 2006; Bogdanova, 2021)

Según Brett et al. (2006) quienes desde hace algunos años vienen estudiando sobre como los diferentes líderes deben gestionar los equipos que tienen diferentes culturas, esto debido principalmente a la globalización en la cual las empresas se ven obligadas a diversificar su personal en varios países debido a su carácter global en la venta de productos o servicios. Dicen que gestionar equipos multiculturales es todo un desafío debido a que existe una complejidad de interrelacionar diferentes culturas de los miembros del equipo y por eso el líder debe comprender la cultura propia de cada miembro para poder aprovechar al máximo sus capacidades sin que los temas culturales sean obstáculos. Para lo cual en su investigación recomiendan que los líderes comprendan cuando debe ser una comunicación directa o indirecta, identificar la actitud de los miembros del equipo frente a la jerarquía o autoridad, identificar el modo como toman las decisiones en las diferentes culturas. Se necesita por ello elevar como menciona Earley y Mosakowski (2004) la inteligencia cultural de los líderes de equipo para que la organización pueda alcanzar sus objetivos de manera eficiente, minimizando los riesgos de crear conflictos debido a un mal entendimiento por temas culturales.

En ese mismo sentido Brett et al. (2006) para mejorar las habilidades culturales determinaron en su investigación la importancia de desarrollar cuando estrategias para poder afrontar con éxito el desafío de gestionar equipos con diferentes culturas, siendo estas la estrategia de adaptación, la intervención cultural, la intervención ejecutiva y la estrategia de salida.

La estrategia de adaptación consiste en aceptar que existen diferencias culturales que se deben gestionar adecuadamente. (Brett et al., 2006; Bogdanova, 2021)

La estrategia de intervención cultural consiste en determinar que el equipo puede funcionar con una estructura diferente, es decir se pueden cambiar a uno o más miembros del equipo para mejorar la productividad del equipo en su conjunto. (Brett et al., 2006; Bogdanova, 2021)

La estrategia de intervención ejecutiva, esta estrategia consiste en que la alta dirección pueda definir los procedimientos y normas que debe seguir el equipo con la finalidad de conseguir sus objetivos basados en ellos. (Brett et al., 2006; Bogdanova, 2021)

La estrategia de salida, cuando las estrategias anteriores no han dado resultados, esta es en la que se determina qué miembro del equipo debe ser apartado del mismo para que el equipo pueda continuar con su trabajo y logre un desempeño superior. (Brett et al., 2006; Bogdanova, 2021)

Para ayudar a los directivos o líderes de equipos multiculturales Brett et al. (2006) desarrollaron una guía en que se muestra cuáles son los problemas más representativos que ocurren frente a equipos de diversas culturas, cuáles son las circunstancias en la que generalmente se dan problemas para poder establecer cuál debe ser la estrategia más óptima para cada caso y finalmente establecen diferentes factores de complicación para cada una de las estrategias que se pueden aplicar frente a los diferentes problemas que se presenten

En la Tabla 1, se hace una descripción de las diferentes estrategias que se pueden aplicar frente a cada problema que se presente

Tabla 1*Estrategias para la gestión de equipos multiculturales*

Problemas representativos	Condiciones circunstanciales habilitadoras	Estrategia	Factores de complicación
<ul style="list-style-type: none"> • El conflicto surge de diferencias en la toma de decisiones • Los malentendidos o el obstruccionismo surgen de diferencias de comunicación • El equipo se ve afectado por tensiones relacionadas con asuntos de idioma o prejuicio • Los miembros del equipo se sienten inhibidos por las diferencias de estatus percibidas 	<p>Los miembros del equipo pueden atribuir un problema a la cultura más que a la personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ejecutivos de más alto nivel no están disponibles, o el equipo se avergonzaría de involucrarlos • El equipo se puede subdividir para mezclar culturas o experticia • Las tareas se pueden subdividir 	Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo deben estar excepcionalmente atentos • Negociar una comprensión común toma tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Trasgresiones a la jerarquía han dañado el prestigio de alguien • Ausencia de reglas básicas está provocando conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> • El problema ha generado un alto grado de emocionalidad • El equipo llegó a un punto muerto • Un ejecutivo de nivel más alto tiene capacidad para intervenir y está dispuesto a hacerlo • El equipo es permanente más que temporal • Las emociones han sobrepasado el punto de intervención • Se ha perdido demasiado prestigio 	Intervención estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Si los miembros no están bien distribuidos, los subgrupos pueden endurecer sus diferencias • Las soluciones de los subgrupos deben calzar
<ul style="list-style-type: none"> • Un miembro del equipo no puede ajustarse a los desafíos presentes y se ha vuelto incapaz de contribuir al proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo llega a depender fuertemente del ejecutivo • Los miembros del equipo pueden resistirse o haber sido marginados 	Intervención ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo llega a depender fuertemente del ejecutivo • Los miembros del equipo pueden resistirse o haber sido marginados
		Salida	<ul style="list-style-type: none"> • Se pierden el talento y los costos de capacitación

Fuente: (Brett et al., 2006)

2.1.2.2. La inteligencia cultural como habilidad. Dentro de las habilidades que debe desarrollar todo profesional, no solo se deben desarrollar las convencionales o tradiciones como la comunicación eficaz, saber relacionarse con los demás, la gestión de equipos, la inteligencia emociones, sino también aquellas habilidades que van tomando más notoriedad a medida que la globalización va aumentando.

Las organizaciones que son globales necesitan de la inteligencia cultural para potenciarse, como lo cita AméricaEconomía.com (2017), organización que investiga el desempeño individual y de las organizaciones a nivel nacional y global. También menciona la importancia de desarrollar la inteligencia cultural para mejorar la conectividad y la colaboración global en las organizaciones. También el libro de Inteligencia cultural de Earley en la que define como inteligencia cultural “observar, reconocer, adaptarse y actuar de la manera más apropiada con las diferentes culturas” (p.1).

Así mismo, menciona que las oficinas de Recursos humanos de las diferentes organizaciones tienen que adaptarse a la globalización a capacitar a sus colaboradores en el desarrollo de la inteligencia cultural, para aprovechar de la mejor manera la interacción y evitar problemas y conflictos. Además, refiere que no solamente son responsables las áreas de RRHH sino también los que lideran la organización.

El liderazgo en el desarrollo de la inteligencia es esencial y un factor crítico Schein (2004) en su estudio sobre el liderazgo y la cultura en las organizaciones describe la importancia de esta relación en la que se desarrolla el comportamiento de las personas para alcanzar los objetivos dentro de una cultura organizacional definida por la misma organización dentro de su dinámica de funcionamiento.

El líder debe entender la cultura que predomina en la organización para ejercer con mayor efectividad. La cultura dentro de las organizaciones se basa principalmente en tres

puntos básicos que son las comunicaciones, como son las interrelaciones con los demás y finalmente como es que la organización toma las decisiones, conociendo estos aspectos que son la base de la cultura organizacional los líderes al ingresar a otras empresas de otros países pueden tener una ventaja competitiva para ejercer un mejor liderazgo.

2.1.2.3. Importancia de la inteligencia cultural. Actualmente la diversidad está tomando importancia en las organizaciones (Baudino, 2015), esta diversidad se debe principalmente a que los colaboradores de las organizaciones ya no son solamente del país en donde esta físicamente la empresa sino son de diferentes países y la empresa puede estar en diferentes países al mismo tiempo, esta diversidad ayuda a que las empresas tengan perspectivas más globales. Las organizaciones se deben adaptar a las tendencias globales para ser más competitivas, deben entender las diferentes culturas de las que vienen sus nuevos colaboradores.

En su libro Peterson (2004) afirma que la inteligencia cultural, en la economía globalizada en la que estamos viviendo, es cada vez más importante de desarrollar. Así mismo, Baudino (2015) menciona un estudio de la universidad de Harvard en la que se menciona que existen tres paradigmas que ayudan a fomentar una cultura de diversidad en la organización que es la no discriminación y una política de equidad para los trabajadores, dar un mejor acceso a los colaboradores y dar legitimidad a la autoridad y las medidas que se toman en la organización, y el último paradigma es que las organizaciones fomenten una cultura de aprendizaje constante y una cultura de efectividad.

En la investigación realizada por Earley y Mosakowski (2004) investigadores del London Business School y de la Universidad de Colorado determinaron la importancia de que la alta dirección de la organización tenga dentro de sus estrategias a largo plazo para mejorar la productividad y en rendimiento organizacional la capacidad de atraer talento de las diferentes

culturas como una política de promoción de la diversidad organizacional, donde se debe poder lidiar y fomentar las diferentes culturas nacionales, corporativas e incluso las vocacional en los colaboradores. En ese mismo sentido Hampden-Turner & Trompenaars (2000) investigadores de la Universidad de Cambridge afirman que después de dos décadas de investigaciones, la efectividad en la organización global está en comprender y resolver los dilemas culturales que los hace diferentes. Es decir, se deben conciliar los diferentes valores culturales para poder ser efectivos internacionalmente.

Así mismo, Earley y Mosakowski (2004) menciona como resultado de su investigación a más de dos mil ejecutivos de 60 países, que muchas personas a lo largo de su carrera cambian de situación laboral o la organización manda a capacitar a su personal al extranjero o a dirigir una sucursal fuera de la sede matriz, esto requiere para ser eficaz que las personas desarrollen un alto coeficiente o inteligencia cultural para que puedan adaptarse y evitar malos entendidos a la nueva cultura de la nueva organización. Y mencionan que a veces sucede también que los colaboradores que son exitosos relacionándose en la actual organización no siempre lo son cuando cambian de ambiente, puede ser debido a que tiene arraigado ciertos códigos que le es más difícil adaptarse que una persona que no ha sido muy exitoso socialmente.

También Earley y Mosakowski (2004) citan una investigación de Jeffrey Sánchez sobre su investigación de las barreras culturales en la que determino que si un colaborador se va a otro país a postular a una vacante si este adopta las normas de conducta del entrevistador o del país anfitrión, este colaborador tendría una mayor probabilidad de tener éxito en la entrevista laboral. Ahí un punto a favor para desarrollar la inteligencia cultural para aprovechar las oportunidades que se presenten por la diversidad en las organizaciones.

Además, en Harvard Business School Publishing Corporation (2016), se hace una referencia a diferentes investigaciones sobre la cultura y su importancia en la organización

donde se describe una situación particular real de éxito en la gestión cultural en la empresa internacional L'Oréal que debido a sus múltiples conflictos debido a la falta de entendimiento cultural entre sus diferentes sedes en varios países dificultaba la productividad y creaba un mal clima laboral pero hicieron frente a estas situaciones capacitando a sus gerentes en temas multiculturales que les permita tener una ventaja competitiva no solamente con una buena gestión multicultural sino con productos que puedan atender los diferentes mercados en los que participan.

Los principales resultados que obtuvieron fueron que pudieron reconocer las diversas oportunidades en un entorno diverso, se redujeron los problemas de traducción, se pudo realizar un sistema de integración de los colaboradores que eran de otros países, así mismo, ayudo en una mejor comunicación y colaboración entre las distintas sedes que tiene la empresa en diferentes países. En conclusión, una adecuada inteligencia cultural de los gerentes permite aprovechar la integración de diferentes conocimientos y evitar los conflictos que puedan suceder por mal entendidos culturales.

Sobre las organizaciones de hoy, Caligiuri (2012) menciona que se deben atraer y reclutar nuevos talentos que tengan la capacidad de adaptarse a entornos internacionales competitivos, y que permita a la organización nutrirse de nuevos aprendizajes de las diferentes culturas, deben abrirse a la globalización y debe estar preparadas para afrontar con éxito los desafíos con un personal altamente calificado para ello. Se deben fomentar las misiones de los colaboradores a otros países para que puedan aprender de los valores y las creencias de las diferentes culturas para aprovechar de las oportunidades de la diversidad. La experiencia mejora el aprendizaje. (Bogdanova, 2021)

También se pueden dar problemas en la organización global cuando tiene deficiencias en comprender la cultura Lewis (2005) en su investigación para una gerencia eficaz en las culturas afirma que la globalización y el entendimiento de las culturas de los diversos países es una necesidad para las empresas u organizaciones que quieran entrar al campo internacional. Y también reconocer que las principales diferencias entre culturas están basadas en las creencias y suposiciones acerca de la realidad que afronta cada país. Si se va a realizar una reunión o negocio con una empresa de otro país se debe entender la cultura para evitar malos entendidos o conflictos que se puedan generar por una imprudencia, una falta de cortesía o de respeto. Por ejemplo, en Alemania, Suiza y Holanda son culturas más orientadas a la tarea y muy estrictos en los límites. Sin embargo, los árabes, italianos son más flexibles y orientados a las personas. Y los que son más introvertidos, no muy sociables son los chinos y los japoneses.

2.1.3 Nivel de la inteligencia cultural

En su libro sobre la inteligencia cultural Earley y Mosakowski (2004) menciona unos seis pasos para mejorar el nivel de la inteligencia cultural y que los colaboradores se relacionen con clientes extranjeros de manera más eficiente basados en su experiencia. Estos pasos son:

- **Paso 1:** El primer paso para mejorar la inteligencia cultural es realizando un diagnóstico para evaluar el nivel de sus fortalezas y debilidades respecto a la cultura donde se va desarrollar el colaborador, es decir donde se tiene que adaptar. (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)
- **Paso 2:** En este paso ya se evaluó al colaborador y se determinó en que aspectos de la inteligencia cultural está débil como en mente, cuerpo o corazón. Se debe programar un sistema de capacitación que permita esas debilidades convertirlas en fortalezas. (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)
- **Paso 3:** En el paso anterior se programa la capacitación, en este paso se aplica la capacitación y se establece según las debilidades lo que se debe hacer para ejercitar las

habilidades de adaptación según el aspecto más débil. Si está bajo en el aspecto cognitivo debe aprender más sobre la cultura, si está bajo en el físico debe llevar clases de etiqueta, por ejemplo, o si está bajo en motivaciones, debe elevar su nivel de confianza. (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)

- **Paso 4:** Se debe tomar en cuenta que al iniciar el proceso de capacitación el colaborador debe ordenar sus tiempos para realizar sus funciones y realizar las actividades de capacitación y ejercicios para el desarrollo de su inteligencia cultural. En este paso también se debe buscar apoyo de la organización para que el aprendizaje sea óptimo, y mejor si son los compañeros de la nueva cultura los que están acompañando al colaborador en el aprendizaje de sus códigos de conducta, normas, valores, etc. (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)
- **Paso 5:** La persona en proceso de aprendizaje para elevar su nivel cultural debe planificar este proceso con sus pares, jefes o colaboradores con la finalidad de verificar si se van a aprovechar sus fortalezas y si con el proceso de capacitación mejoraran sus debilidades. (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)
- **Paso 6:** La persona una vez capacitada y ejercitada en el nuevo aprendizaje de la cultura nueva, debe poner a prueba lo aprendido para validar la efectividad de la capacitación. Está a través de retroalimentación y una evaluación mediante el instrumento que mide el nivel de inteligencia cultural en los tres niveles que son el mental, físico y la motivación (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021). Sobre este paso Caligiuri (2012) en su investigación afirma que los profesionales que mejor y rápidamente se adapten a los nuevos entornos globales podrán tener mejor éxito y crecer.

También Peterson (2004) hace referencia a la relación que existe entre la inteligencia cultural y la emocional, ambos son importantes para las interrelaciones con los demás, pero la diferencia está en que la cultural se enfoca en las interrelaciones entre personas de distintos

países especialmente o de diferentes culturas, su percepción es más enfocada a los valores, códigos, normas, comportamientos sociales aceptados, entre otros. Y resalta tres componentes importantes para aumentar el nivel de inteligencia cultural que son el conocimiento de la cultura en sí, referente a aspectos como los hechos, la política, el idioma. Un segundo componente es la conciencia, es decir ser conscientes de las diferencias con las otras culturas. Y el tercer componente es tener la habilidad para poder comportarse de acuerdo con lo que se conoce sobre la otra cultura, porque se puede conocer la otra cultura, pero sino actúa de acuerdo con ella, será más difícil de adaptarse. (Al-Baher, 2022)

La inteligencia cultural como lo menciona Earley y Mosakowski (2004) en un artículo publicado en Harvard, está tomando gran importancia por la necesidad de ingresar en la globalización de las empresas y organizaciones en general. A medida que se cuente con una inteligencia cultural elevada hay más probabilidades de éxito en la vida profesional en un entorno diverso. (Earley y Mosakowski, 2004; Bogdanova, 2021)

La diversidad cultural viene acompañando al proceso de globalización, debido principalmente a que las organizaciones realizan operaciones en otras partes del mundo, y a la necesidad de aprender la cultura de los diferentes países en los que se opera o se piensa operar. Es valiosa la información que se obtiene mediante el aprendizaje por experiencia debido a que es más real y profunda y uno mismo va interesándose en lo que más le puede afectar, y no tanto, así como lo explican los libros porque pueden tener información limitada. (Al-Baher, 2022)

Los programas de capacitación para el desarrollo de la inteligencia cultural son importantes en la medida que contribuyan alcanzar mejoras significativas en los tres principales factores de la inteligencia cultural como lo menciona Brett et al. (2006) que son la mente, el

cuerpo y el corazón que deben estar involucrados en el proceso de aprender a gestionar equipos multiculturales.

2.1.4. Definición de conceptos claves

Inteligencia cultural: Es la capacidad que tiene una persona para entender, aprender y actuar adecuadamente frente a diferentes culturas en la que se tiene de desenvolver para lograr objetivos con un mayor entendimiento de los valores y creencias.

Factores que limitan la inteligencia cultural: Según los estudios realizados por Earley y Mosakowski (2004) los factores que limitan el desarrollo de una efectiva inteligencia cultural puede ser un bajo coeficiente de factor físico, un bajo coeficiente del factor mental y un bajo coeficiente del factor motivaciones o emocional tomando en consideración el modelo que describen en su libro: Inteligencia cultural.

-Inteligencia cultural física: Es cuando el colaborador debe ser capaz de tener un comportamiento adecuado a través de sus acciones que demuestre que no solamente sabe, sino que aplica las nuevas normas, costumbres y valores de la nueva organización.

Inteligencia cultural cognitiva: Es comprender que lo primero es analizar la cultura, aprender de ella antes de actuar, marca una línea base de lo que conocía respecto a la nueva cultura. El aprender es el primer paso para comenzar a interactuar con colaboradores, compañeros o jefes que son de otras culturas diversas.

Inteligencia cultural emocional. Es la confianza en sí mismo que debe tener el colaborador para poder afrontar el desafío de enfrentar una nueva cultura o liderar equipos con diferentes culturas.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo no experimental, y con alcance descriptivo. Como la información será recogida mediante una encuesta en un solo momento también es transversal. El tipo de investigación es básica, porque se busca generar conocimiento para la toma de decisiones, de acuerdo con un problema de la realidad. (Hernández y Mendoza, 2018)

- Es cuantitativa porque se hará una descripción utilizando la estadística.
- Es no experimental porque no se realizará un experimento.
- Es descriptiva porque se hará un análisis y posteriormente a describir los resultados utilizando las herramientas estadísticas.
- Es transversal porque se recogerá la información en una sola medida de tiempo.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El ámbito en que se desarrolló la investigación referente a la labor realizada por los oficiales instructores durante el año 2021.

El ámbito espacial es en el Colegio Militar Leoncio Prado la Perla Callao.

Que se encuentra ubicado en la Avenida Costanera N°1541 la Perla Callao.

3.3 Variables

Variable independiente: Factores de la Inteligencia cultural

Factores:

-Inteligencia cultural cognitiva. (1 a 4)

-Inteligencia cultural física. (5 a 8)

-Inteligencia cultural emocional. (9 a 12)

Indicadores:

-Totalmente en desacuerdo

-En desacuerdo

-Neutral

-De acuerdo

-Totalmente de acuerdo

Variable dependiente: Nivel de inteligencia cultural

Indicadores: Bajo, regular, bueno, excelente.

De acuerdo con el modelo desarrollado de la Inteligencia Cultural por Earley y Mosakowski, 2004 adjunto en el Anexo B.

3.4 Población y muestra

La población definida para este estudio son los oficiales del Ejército del Perú destacados en el Colegio Militar Leoncio Prado

La población de oficiales son 35, debido a que la población es relativamente pequeña y el presupuesto accesible se ha determinado para fines de un mejor análisis de los resultados que la muestra sea igual a la población, se aplica la técnica censal de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018). Según la siguiente descripción:

Población: 35

Muestra: 35

3.5 Instrumentos

Para la recolección de datos en esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, y como herramienta o instrumento se utilizó el cuestionario según el modelo del anexo B. Este modelo de cuestionario está adaptado de la investigación que realizaron los expertos en inteligencia cultural Earley y Mosakowski (2004) y que publicaron los resultados de sus estudios en la revista de Harvard.

3.6 Procedimientos

El procedimiento que se realizó para ejecutar la investigación consistió en realizar un diagnóstico mediante una encuesta a los diferentes oficiales instructores, posteriormente se analizaron los datos aplicando el software estadístico SPSS 25 y finalmente se procedió a elaborar con las recomendaciones para mejorar la inteligencia cultural en la institución. (Hernández y Mendoza, 2018)

3.7 Análisis de datos

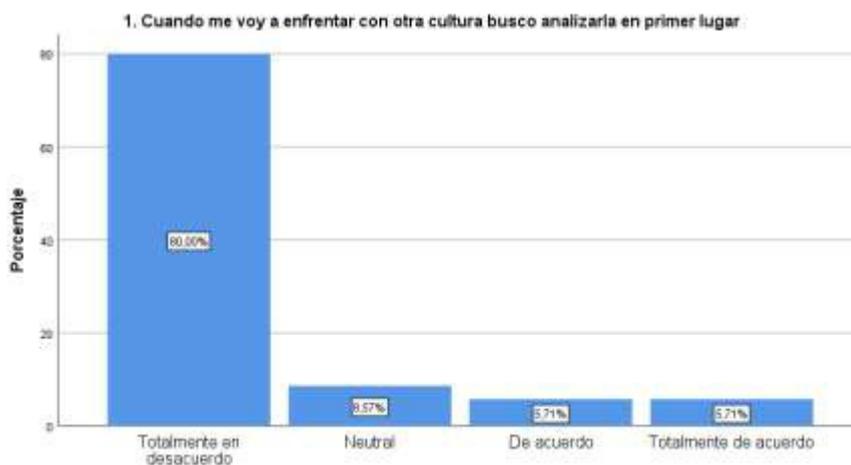
El procesamiento de datos de esta investigación se realizó utilizando herramientas estadísticas descriptivas a través de Excel. Así como los gráficos de barras con términos porcentuales para visualizar mejor los resultados y poder tener claras las recomendaciones. (Hernández y Mendoza, 2018)

IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta por cada uno de los factores de la inteligencia cultural.

Figura 1

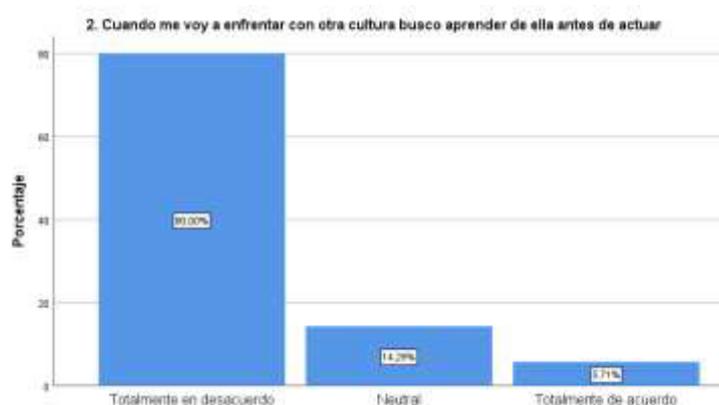
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Totalmente en desacuerdo” en un 80%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor cognitivo.

Figura 2

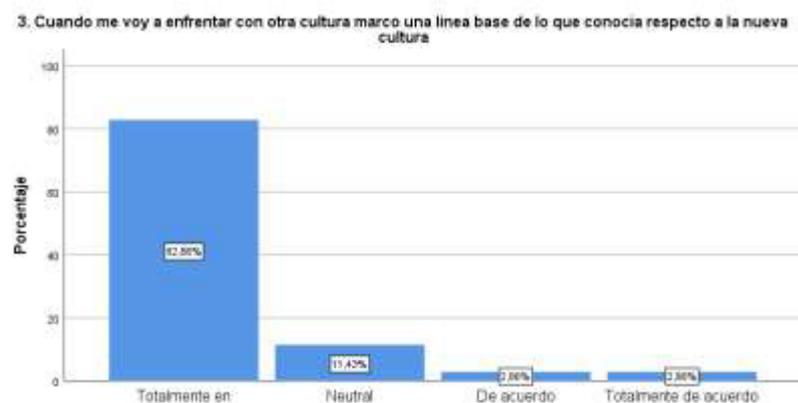
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Totalmente en desacuerdo” en un 80%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor cognitivo.

Figura 3

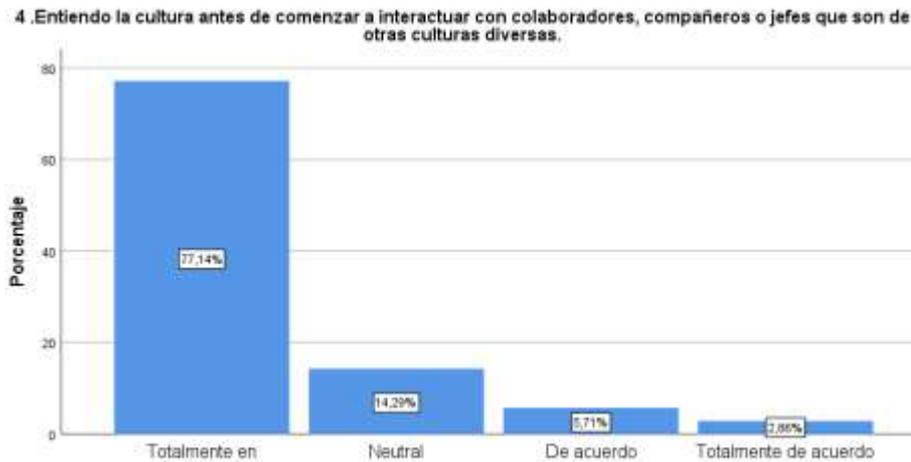
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Totalmente en desacuerdo” en un 82.86%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor cognitivo.

Figura 4

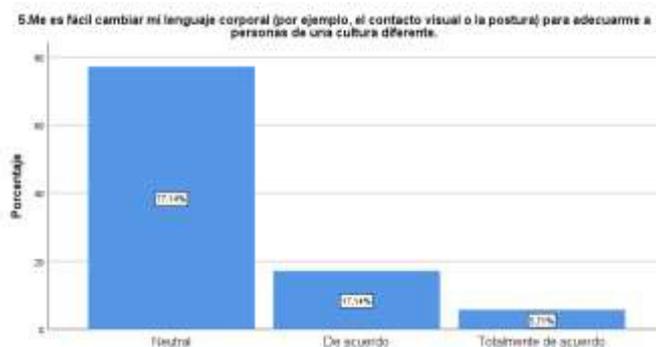
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Totalmente en desacuerdo” en un 77.14%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor cognitivo.

Figura 5

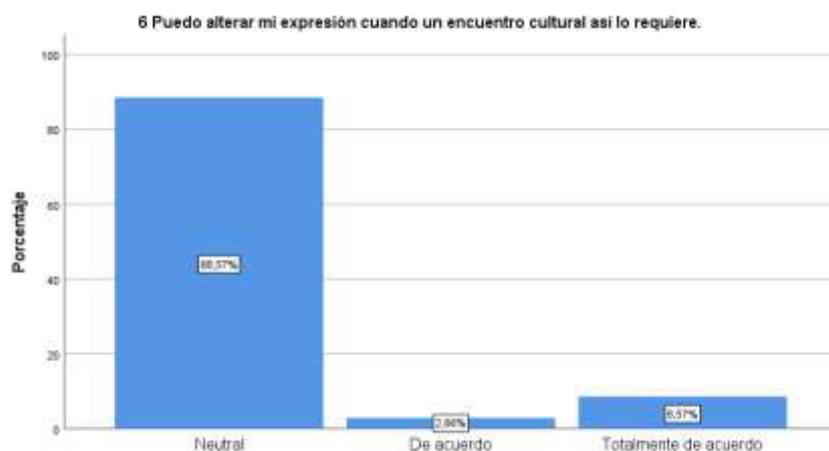
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Neutral” en un 74.14%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor físico.

Figura 6

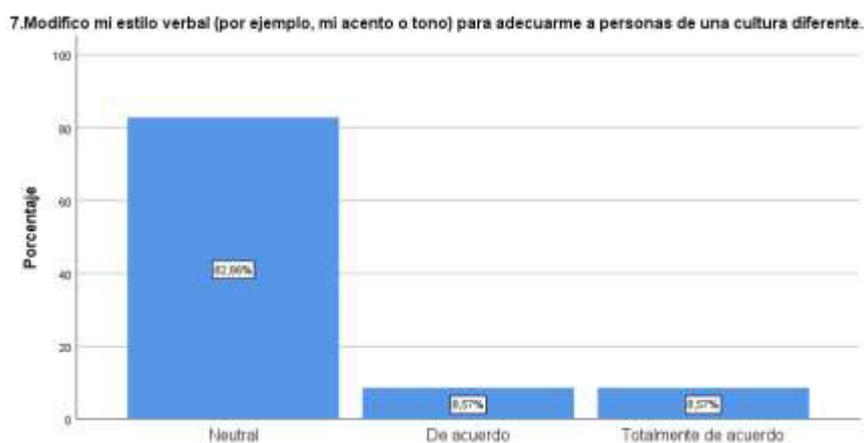
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Neutral” en un 88.57%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor físico.

Figura 7

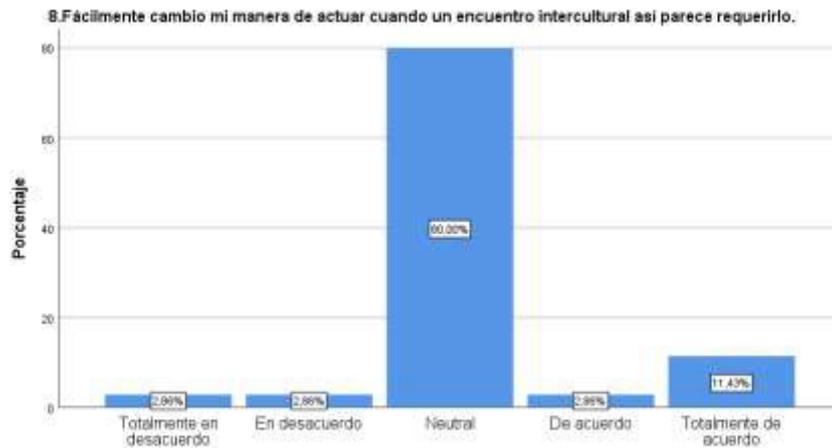
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Neutral” en un 82.86%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor físico.

Figura 8

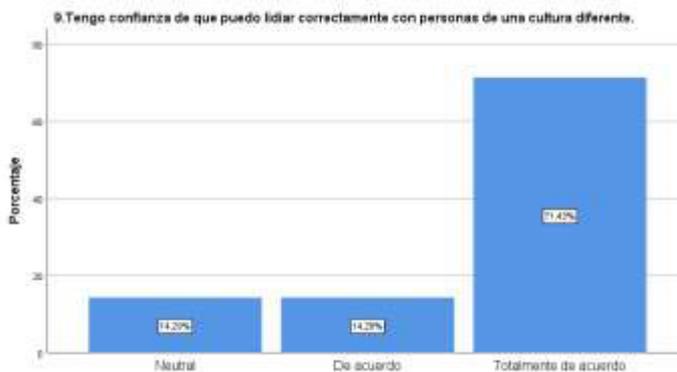
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Neutral” en un 80%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor físico.

Figura 9

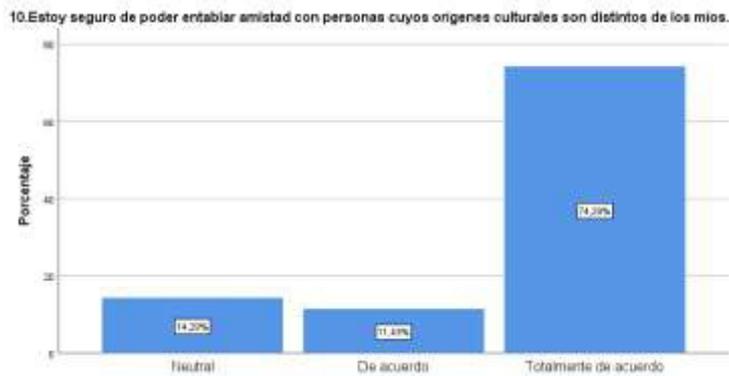
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Totalmente de acuerdo” en un 71.43%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor emocional.

Figura 10

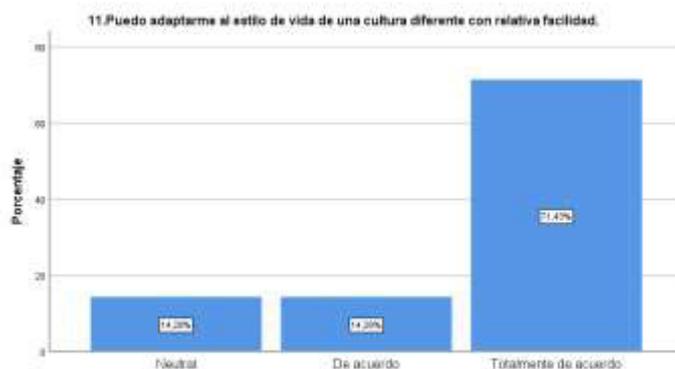
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Totalmente de acuerdo” en un 74.29%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor emocional.

Figura 11

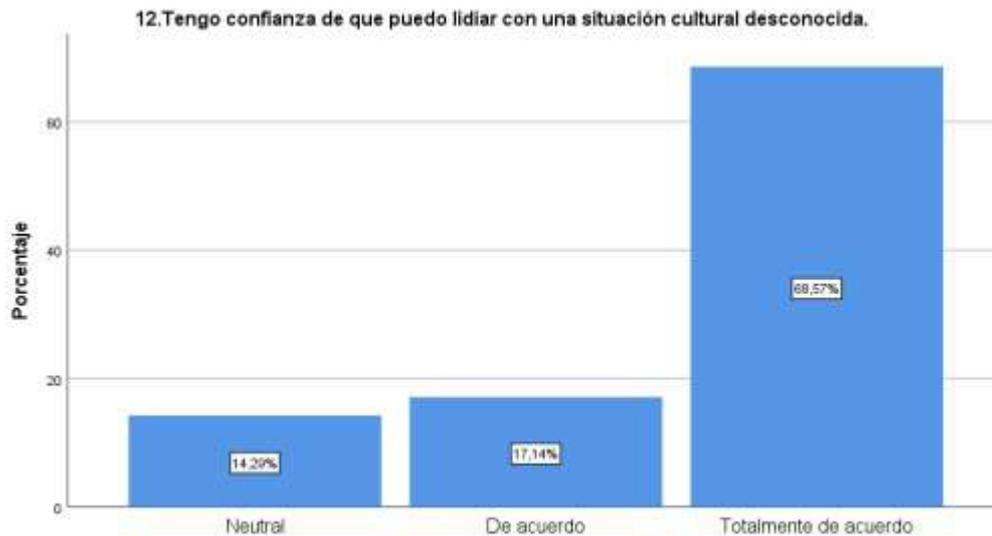
Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Totalmente de acuerdo” en un 71.43%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor emocional.

Figura 12

Presentación de los resultados por pregunta.

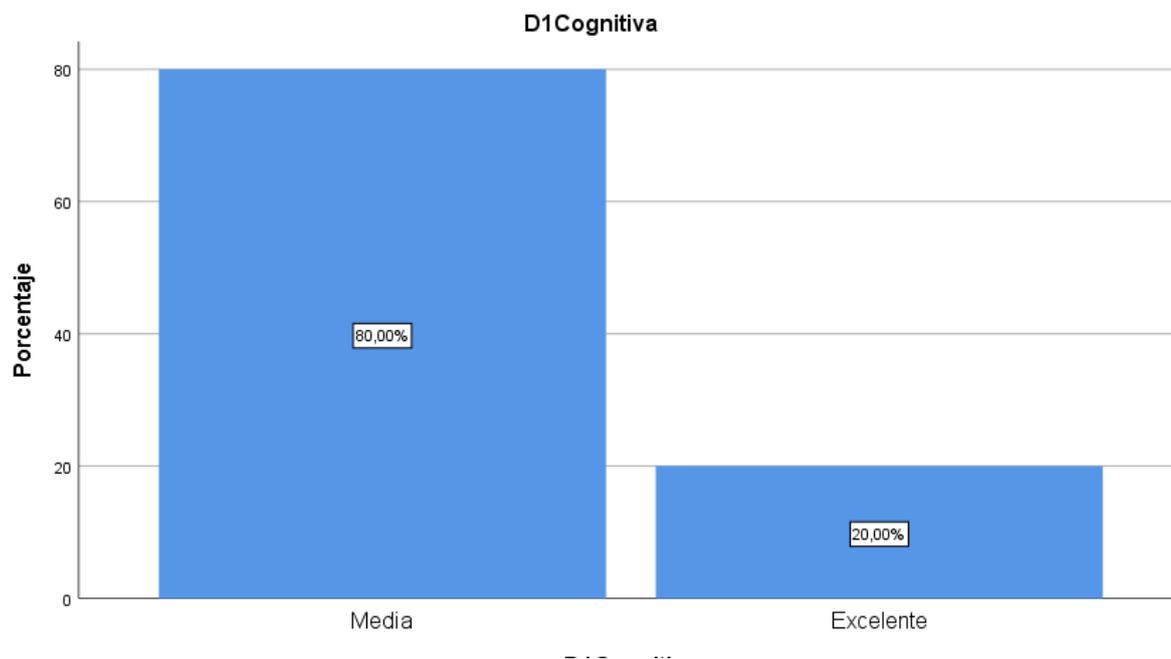


Análisis: Se puede observar que los encuestados han seleccionado en mayor medida “Totalmente de acuerdo” en un 68.57%. **Interpretación:** Esta alta frecuencia es un indicador que afecta negativamente la inteligencia cultural especialmente en lo que respecta al factor emocional.

A continuación, en las figuras 13 , 14 y 15 se presentan los porcentajes por factor agrupado:

Figura 13

Representación de promedio de frecuencias por factor: Cognitivo.

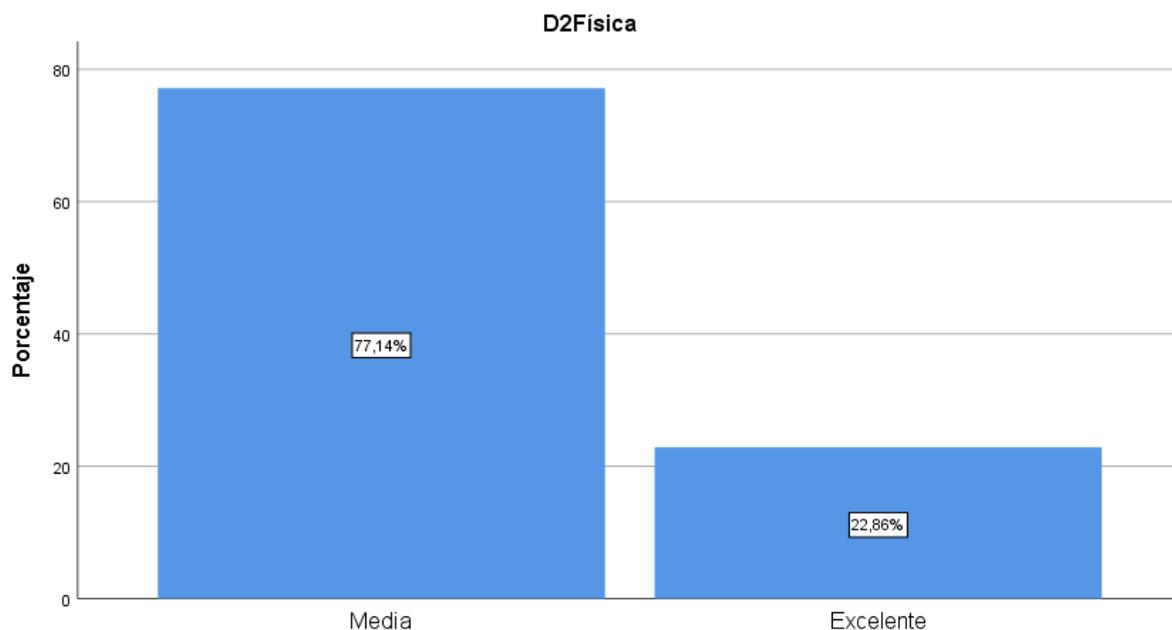


Análisis: Se puede observar que en promedio respecto al factor Cognitivo de la inteligencia cultural existe en mayor medida un nivel “medio o regular” en un 80%.

Interpretación: Este nos indica que la institución, aún no tienen desarrollada una adecuada inteligencia cultural es sus oficiales, porque los optimo es que sea en mayor medida un nivel de “excelencia”. En ese sentido este factor cognitivo es un factor limitante del desarrollo de la inteligencia cultural.

Figura 14

Representación de promedio de frecuencias por factor: Físico.

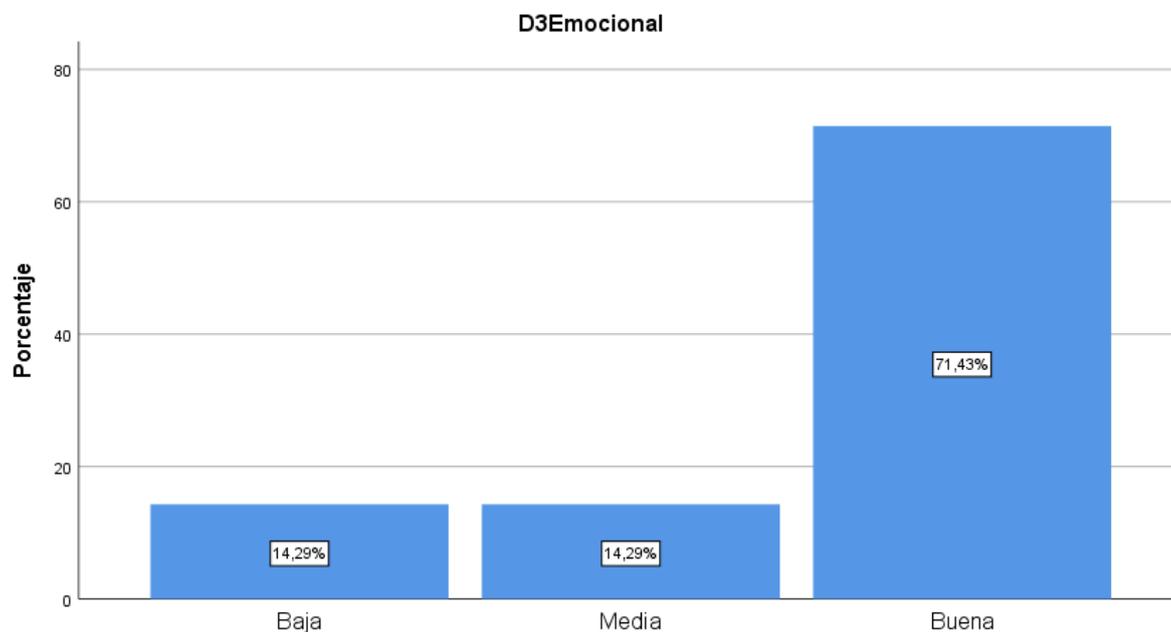


Análisis: Se puede observar que en promedio respecto al factor Físico de la inteligencia cultural existe en mayor medida un nivel “medio o regular” en un 77.14%.

Interpretación: Este nos indica que la institución, aún no tienen desarrollada una adecuada inteligencia cultural es sus oficiales, porque lo óptimo es que sea en mayor medida un nivel de “excelencia”. En ese sentido este factor físico es un factor limitante del desarrollo de la inteligencia cultural.

Figura 15

Representación de promedio de frecuencias por factor: Emocional.



Análisis: Se puede observar que en promedio respecto al factor Emocional de la inteligencia cultural existe en mayor medida un nivel “bueno” en un 71.43%.

Interpretación: Este nos indica que la institución, aún no tienen desarrollada una adecuada inteligencia cultural es sus oficiales, porque los optimo es que sea en mayor medida un nivel de “excelencia”. Sin embargo, los resultados son favorables y este factor emocional no es un factor limitante del desarrollo de la inteligencia cultural.

Finalmente, en la tabla 2 y en la figura 15 se pueden observar los resultados generales de la inteligencia cultural.

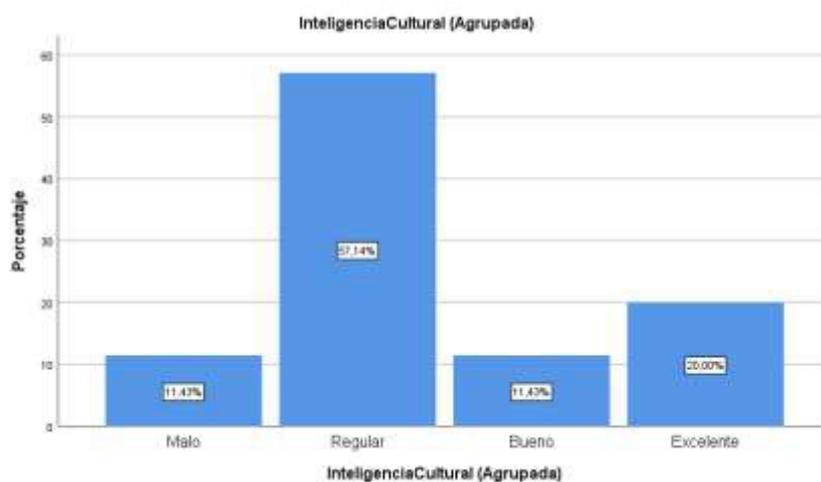
Tabla 2

Inteligencia Cultural (Agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	11,4	11,4	11,4
Regular	20	57,1	57,1	68,6
Bueno	4	11,4	11,4	80,0
Excelente	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Figura 16

Presentación de los resultados por pregunta.



Análisis: Se puede observar que en promedio la inteligencia cultural en mayor medida tiene un nivel “regular” en un 57.14%.

Interpretación: Este nos indica que la institución, aún no tienen desarrollada una adecuada inteligencia cultural es sus oficiales, porque los optimo es que sea en mayor medida un nivel de “excelencia”.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con (Fernández, 2014) que realizó un estudio a 29 personas para evaluar la inteligencia cultural, determinó que una elevada inteligencia cultural mejora las habilidades académicas y comunicativas. Esto es importante para nuestro estudio porque aporta valor a la importancia de tener una inteligencia cultural sobresaliente, por los resultados obtenidos en mayor medida que indican una baja inteligencia cultura se puede estar afectando también la comunicación más efectiva. De acuerdo con (Domingo & Celeste, 2012), los cadetes tienen valores arraigados los cuales puede facilitar la comprensión de su cultura, siendo esta un factor cognitivo que debe desarrollarse en los oficiales

En el estudio que realizaron (Lee y Las Heras, 2010) sobre el desarrollo de la inteligencia cultural, menciona que la cultura puede variar en el tiempo, por lo que es importante poder adaptarse a ella, de acuerdo con la teoría de esta investigación, la adaptación a una cultura debe iniciar con su comprensión cognitiva, luego adaptar comportamientos físicos y finalmente establecer relaciones emocionales. Las dos primeras no se cumplen en los oficiales por lo que limitar su desarrollo de inteligencia cultura. Y se comparte lo que mencionan (Lee y Las Heras, 2010) para incrementar la inteligencia cultural se deben entender a los otros y hacerse entender con la finalidad de poder colaborar juntos por encima de las diferencias culturales. Por lo que es importante que los oficiales reciban capacitación para reconocer una cultura, identificarla, adaptar comportamiento y buscar relacionarse de una mejor manera. Los resultados de esta investigación aportar evidencia de los problemas que tiene la institución se ven afectadas porque existe en promedio la inteligencia cultural en mayor medida tiene un nivel “regular” en un 57.14%.

VI. CONCLUSIONES

En un mundo globalizado, las instituciones militares cada vez más se integran con otros países para mantener la paz y cooperar para obtener seguridad y cooperación conjunta. Por lo que es importante tener una excelente inteligencia cultural. Como conclusión general, se ha podido obtener los resultados que nos muestran que los principales factores que en mayor medida limitan el desarrollo de la inteligencia cultura de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado son el factor cognitivo y el físico, en más de un 77%

6.1 Respecto a la conclusión específica 1, se puede mencionar por los resultados que se han obtenido que la inteligencia cultural cognitiva en mayor medida tiene un nivel "regular o medio", según más del 80% de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado. Siendo una mayor debilidad la falta de una línea base de los que conocía respecto a la cultura nueva 82.86%.

6.2 Respecto a la conclusión específica 2, se puede mencionar por los resultados que se han obtenido que la inteligencia cultural física en mayor medida tiene un nivel "regular o medio", según más del 77% de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado. Siendo una mayor debilidad la alteración de las expresiones en un encuentro cultural en un 88.57%.

6.3 Respecto a la conclusión específica 3, se puede mencionar por los resultados que se han obtenido que la inteligencia cultural emocional en mayor medida tiene un nivel "bueno", según más del 71% de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado. Siendo una mayor fortaleza la capacidad para entablar amistad con personas cuyos orígenes culturales son distintos a los suyos en un 74.29%.

VII. RECOMENDACIONES

Es importante que se desarrolle una mejor inteligencia cultural en los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado. Para lo cual se debe mejorar las capacidades cognitivas y físicas de la inteligencia emocional.

7.1 Se debe capacitar al personal en el desarrollo de los factores culturales cognitivos, como tener la iniciativa para poder analizar otras culturas a las que uno se puede enfrentar, tener la capacidad para poder aprender y determinar una línea base respecto a lo que no se conocía sobre la cultura nueva.

7.2 Se debe capacitar al personal en el desarrollo de los factores culturales físico, para que pueda tener una mejor facilidad para adaptarse al lenguaje de personas con una cultura diferentes. Así mismo, poder tener la capacidad de reconocer las expresiones culturales y modificar su estilo verbal y actuación para adaptarse a la cultura que es diferente. Así mismo, se debe ser capaz de tener un comportamiento adecuado a través de sus acciones que demuestre que no solamente sabe, sino que aplica las nuevas normas, costumbres y valores de la nueva cultura.

7.3 Se debe capacitar al personal en el desarrollo de los factores culturales emocionales, como el de la confianza en sí mismo que debe tener el colaborador para poder afrontar el desafío de enfrentar una nueva cultura o liderar equipos con diferentes culturas.

VIII. REFERENCIAS

Aguilar, S. (2018). *Cultural intelligence and individual performance in global virtual teams*

[Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú].

<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2655428>

Al-Baher, I. A. (2022). *Inteligencia cultural en las instituciones de enseñanza superior*.

Ediciones Nuestro Conocimiento. [https://www.amazon.com/-/es/Dr-Ibrahim-Ali-Al-](https://www.amazon.com/-/es/Dr-Ibrahim-Ali-Al-Baher/dp/6204529269/ref=sr_1_6?_mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crid=2933VG1IR3SN8&keywords=Inteligencia+cultural&qid=1678950175&s=books&prefix=inteligencia+cultural%2Cstripbooks-intl-ship%2C193&sr=1-6)

[Baher/dp/6204529269/ref=sr_1_6?_mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C](https://www.amazon.com/-/es/Dr-Ibrahim-Ali-Al-Baher/dp/6204529269/ref=sr_1_6?_mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crid=2933VG1IR3SN8&keywords=Inteligencia+cultural&qid=1678950175&s=books&prefix=inteligencia+cultural%2Cstripbooks-intl-ship%2C193&sr=1-6)

[3%95%C3%91&crid=2933VG1IR3SN8&keywords=Inteligencia+cultural&qid=1678](https://www.amazon.com/-/es/Dr-Ibrahim-Ali-Al-Baher/dp/6204529269/ref=sr_1_6?_mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crid=2933VG1IR3SN8&keywords=Inteligencia+cultural&qid=1678950175&s=books&prefix=inteligencia+cultural%2Cstripbooks-intl-ship%2C193&sr=1-6)

[950175&s=books&prefix=inteligencia+cultural%2Cstripbooks-intl-](https://www.amazon.com/-/es/Dr-Ibrahim-Ali-Al-Baher/dp/6204529269/ref=sr_1_6?_mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crid=2933VG1IR3SN8&keywords=Inteligencia+cultural&qid=1678950175&s=books&prefix=inteligencia+cultural%2Cstripbooks-intl-ship%2C193&sr=1-6)

[ship%2C193&sr=1-6](https://www.amazon.com/-/es/Dr-Ibrahim-Ali-Al-Baher/dp/6204529269/ref=sr_1_6?_mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crid=2933VG1IR3SN8&keywords=Inteligencia+cultural&qid=1678950175&s=books&prefix=inteligencia+cultural%2Cstripbooks-intl-ship%2C193&sr=1-6)

AméricaEConomía.com. (2017). *La inteligencia cultural se convierte en la nueva habilidad*

que deben potenciar las empresas.

[https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/la-inteligencia-cultural-se-](https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/la-inteligencia-cultural-se-convierte-en-la-nueva-habilidad-que-deben-potenciar-las)

[convierte-en-la-nueva-habilidad-que-deben-potenciar-las](https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/la-inteligencia-cultural-se-convierte-en-la-nueva-habilidad-que-deben-potenciar-las)

Andersen, H. R. (2021). *Diversity intelligence: How to create a culture of inclusion for your*

business. John Wiley & Sons, Incorporated.

Arjona, M. del P. (2021). *Factores de la inteligencia cultural que promueven la empatía*

intercultural de los proveedores de servicios con el turismo internacional en

Quintana Roo [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León].

<http://eprints.uanl.mx/id/eprint/21907>

Barrientos, E., y Ochoa, C. (2022). *Medición de la inteligencia cultural y su relación con la interacción de los colaboradores* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Occidente].

https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/14333/T10418_Medici%C3%B3n%20de%20inteligencia%20cultural%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20interacci%C3%B3n%20de%20colaboradores%20de%20empresas%20de%20la%20zona%20del%20Norte%20del%20Cauca.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Baudino, M. (2015, noviembre). *Iceberg Cultural Intelligence*.

<http://www.icebergci.com/2015/11/21/3-paradigmas-sobre-la-diversidad-en-las-empresas/>

Bogdanova, P. (2021). *O Impacto da Inteligência Cultural no Desempenho de Tarefas*

Internacionais. Edições Nosso Conhecimento. https://www.amazon.com/-/es/Pavlina-Bogdanova/dp/6203235725/ref=sr_1_10?__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=2933VG1IR3SN8&keywords=Inteligencia+cultural&qid=1678950175&s=books&prefix=inteligencia+cultural%2Cstripbooks-intl-ship%2C193&sr=1-10

Brett, J., Behfar, K., y Kern, M. (2006). Cómo gestionar equipos multiculturales. *Harvard Business Review*, 3.

Caligiuri, P. (2012). *Cultural agilidad construcción de un gasoducto de Profesionales Globales de éxito*. Jossey-Bass.

CNN Expansión México. (2013, junio 4). *¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA CULTURAL?*

<https://expansion.mx/opinion/2013/06/04/que-es-la-inteligencia-cultural>

- Domingo, P., y Celeste, S. (2012). Inteligencia cultural, valores y motivación para el aprendizaje en estudiantes militares argentinos. *Scielo.org.pe*.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472012000100004
- Earley, C., y Mosakowski, E. (2004). La inteligencia cultural. *Harvard Business Review*, 105.
- Enquist, M., Ghirlanda, S., & Lind, J. (2023). *The human evolutionary transition: From animal intelligence to culture*. Princeton University Press.
- Fernández, E. (2014). *La inteligencia cultural en los grupos interactivos: un estudio de caso en la Comunidad de Aprendizaje La Pradera de Valsain (Segovia)*. Revista de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte.
- Fraille, A. (2009, agosto). *Los "creativos culturales"*. Revistanamaste.com.
<http://www.revistanamaste.com/creativos-culturales/comment-page-1/#comment-2634>
- Gestion.pe. (2014). *¿Como está nuestra inteligencia Cultural?*
<https://gestion.pe/blog/cafeinaparaturcarrera/2014/07/como-esta-nuestra-inteligencia-cultural.html>
- Hampden-Turner, C., y Trompenaars, F. (2000). *Building Cross-Cultural Competence*. Yale UP.
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2016). *Gestión de diferentes culturas*. Harvard Business Review Press.

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Las-Heras, M., y Yih-Teen, L. (2010). *Inteligencia cultural para el futuro*.

<https://www.iese.edu/research/pdfs/art-1883.pdf>

Lee, Y.-T., y Las heras, M. (2010). Inteligencia cultural para el líder del futuro. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*. <https://www.iese.edu/research/pdfs/art-1883.pdf>

Lewis, R. (2005). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Nicholas Brealey Publishing.

Liao, Y., y Thomas, D. C. (2020). *Cultural intelligence in the world of work: Past, present, future*. Springer.

Peterson, B. (2004). *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*. Intercultural Press.

Ray, P., y Anderson, S. (2001). *The Cultural Creatives: How 50 Million People are Changing the World*. Harmony Books.

Schein, E. (2004). *Cultura organizacional y liderazgo*. John Wiley & Sons, Inc.

Universia.es. (2014, julio 3). *¿Qué es la inteligencia cultural?*

<http://noticias.universia.es/actualidad/noticia/2014/07/03/1100004/inteligencia-cultural.html>

IX. ANEXOS

Anexo A Matriz de consistencia

Título: Factores limitantes en el desarrollo de la inteligencia cultural de los Oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado - La Perla Callao

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los factores que limitan el desarrollo de la inteligencia cultural de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer los factores que limitan de la inteligencia cultural de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado. 	<p>Los principales factores que en mayor medida limitan el desarrollo de la inteligencia cultura de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado son el factor cognitivo y el físico, en más de un 50%</p>	<p>Variable independiente:</p> <p>Factores de la Inteligencia cultural</p> <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inteligencia emocional cognitiva. (1 a 4) -Inteligencia emocional física. (5 a 8) -Inteligencia 	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Básica</p> <p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>Descriptivo</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	física. (5 a 8) -Inteligencia	

<p>• ¿Cuál es el nivel de inteligencia cultural cognitiva de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado?</p>	<p>• Conocer el nivel de la inteligencia cultural cognitiva de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado.</p>	<p>La inteligencia cultural cognitiva en mayor medida tiene un nivel "regular o medio", según más del 50% de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado</p>	<p>emocional. (9 a 12) Indicadores: -Totalmente en desacuerdo -En desacuerdo -Neutral -De acuerdo -Totalmente de</p>
<p>¿Cuál es el nivel de la inteligencia cultural física de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado?</p>	<p>• Conocer el nivel de la inteligencia cultural física de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado.</p>	<p>La inteligencia cultural física en mayor medida tiene un nivel "regular o medio", según más del 50% de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado</p>	<p>acuerdo Variable dependiente: Nivel de inteligencia cultural Indicadores: Bajo, regular, bueno,</p>
<p>¿Cuál es el nivel de inteligencia cultural emocional de los oficiales instructores del Colegio Militar Leoncio Prado?</p>	<p>• Conocer el nivel de la inteligencia cultural emocional de los oficiales instructores del</p>	<p>La inteligencia cultural emocional en mayor medida tiene un nivel "bueno", según más del 50% de los oficiales instructores</p>	<p>excelente.</p>

	Colegio Militar Leoncio Prado.	del Colegio Militar Leoncio Prado		
--	-----------------------------------	--------------------------------------	--	--

Anexo B Encuesta**MODELO DE EVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE CHRISTOPHER EARLEY Y ELAINE MOSAKOWSKI**

Diagnostique su inteligencia cultural

Estas afirmaciones reflejan distintas facetas de la inteligencia cultural. Para cada grupo, sume sus puntuaciones y divida por cuatro para generar un promedio.

Nuestro trabajo con grupos numerosos de ejecutivos muestra que, para efectos del propio desarrollo, es más útil considerar sus tres puntuaciones en comparación unas con otras. Por lo general, un promedio menor que 3 indica un área que debe mejorar, mientras que un promedio mayor que 4,5 refleja una real fortaleza de CQ.

Evalúe el grado en el cual usted concuerda con cada afirmación, usando la escala:

1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = neutral, 4 = de acuerdo,

5 = totalmente de acuerdo

Coeficiente intelectual Cognitivo

	1. Cuando me voy a enfrentar con otra cultura busco analizarla en primer lugar
	2. Cuando me voy a enfrentar con otra cultura busco aprender de ella antes de actuar
	3. Cuando me voy a enfrentar con otra cultura marco una línea base de lo que conocía respecto a la nueva cultura
	4 .Entiendo la cultura antes de comenzar a interactuar con colaboradores, compañeros o jefes que son de otras culturas diversas.
	Total / 4

Coeficiente intelectual Físico

	Me es fácil cambiar mi lenguaje corporal (por ejemplo, el contacto visual o la postura) para adecuarme a personas de una cultura diferente.
	Puedo alterar mi expresión cuando un encuentro cultural así lo requiere.
	Modifico mi estilo verbal (por ejemplo, mi acento o tono) para adecuarme a personas de una cultura diferente.
	Fácilmente cambio mi manera de actuar cuando un encuentro intercultural así parece requerirlo.
	Total / 4

Coeficiente intelectual Emocional/ Motivacional

	Tengo confianza de que puedo lidiar correctamente con personas de una cultura diferente.
	Estoy seguro de poder entablar amistad con personas cuyos orígenes culturales son distintos de los míos.
	Puedo adaptarme al estilo de vida de una cultura diferente con relativa facilidad.
	Tengo confianza de que puedo lidiar con una situación cultural desconocida.
	Total / 4

Estructurado con respuestas

<u>Coeficiente intelectual Cognitivo</u>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Cuando me voy a enfrentar con otra cultura busco analizarla en primer lugar	1	2	3	4	5
2. Cuando me voy a enfrentar con otra cultura busco aprender de ella antes de actuar	1	2	3	4	5
3. Cuando me voy a enfrentar con otra cultura marco una línea base de lo que conocía respecto a la nueva cultura	1	2	3	4	5
4 .Entiendo la cultura antes de comenzar a interactuar con colaboradores, compañeros o jefes que son de otras culturas diversas.	1	2	3	4	5
<u>Coeficiente intelectual Físico</u>					
5.Me es fácil cambiar mi lenguaje corporal (por ejemplo, el contacto visual o la postura) para adecuarme a personas de una cultura diferente.	1	2	3	4	5
Puedo alterar mi expresión cuando un encuentro cultural así lo requiere.	1	2	3	4	5

6.Modifico mi estilo verbal (por ejemplo, mi acento o tono) para adecuarme a personas de una cultura diferente.	1	2	3	4	5
7.Fácilmente cambio mi manera de actuar cuando un encuentro intercultural así parece requerirlo.	1	2	3	4	5
<u>Coficiente intelectual Emocional/ Motivacional</u>					
8.Tengo confianza de que puedo lidiar correctamente con personas de una cultura diferente.	1	2	3	4	5
9.Estoy seguro de poder entablar amistad con personas cuyos orígenes culturales son distintos de los míos.	1	2	3	4	5
10.Puedo adaptarme al estilo de vida de una cultura diferente con relativa facilidad.	1	2	3	4	5
11.Tengo confianza de que puedo lidiar con una situación cultural desconocida.	1	2	3	4	5

Fuente: Adaptado por (Earley & Mosakowski, 2004)