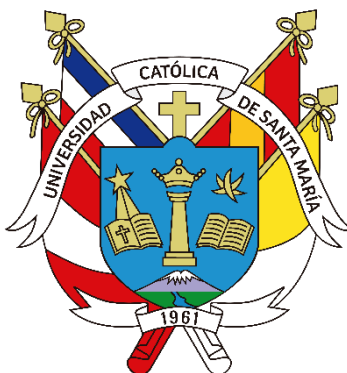


**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Económico Administrativas**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**El liderazgo transformacional y su influencia en la inteligencia cultural  
de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024**

Tesis presentada por las Bachilleres:

**Bustinza Mamani, Stephanny Johanna**

**ORCID: 0009-0000-7285-197X**

**Ccalli Baca, Arliz Paola**

**ORCID: 0009-0003-8242-739X**

para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesor:

**Dr. Vera Ballón, Ernesto Luis**

**ORCID: 0000-0002-0193-3609**

Arequipa - Perú

2025

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TITULACIÓN CON TESIS**

**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 05 de Marzo del 2025

**Dictamen: 014254-C-EPAE-2025**

Visto el borrador del expediente 014254, presentado por:

2020227052 - CCALLI BACA ARLIZ PAOLA

2020240902 - BUSTINZA MAMANI STEPHANNY JOHANNA

Titulado:

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA INTELIGENCIA CULTURAL DE LOS COLABORADORES EN LAS UNIVERSIDADES DE AREQUIPA, 2024**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID  
DICTAMINADOR



29272817 - VARGAS ESPINOZA LUIS  
DICTAMINADOR



29645810 - MIDOLO RAMOS WILFREDO ROMAN  
DICTAMINADOR



# El liderazgo transformacional y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024

## INFORME DE ORIGINALIDAD

21%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="https://puertomaderoeditorial.com.ar">puertomaderoeditorial.com.ar</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1%

## *Dedicatoria*

*A mis queridos papás, Jorge y Yovana, por su amor incondicional y su apoyo constante, que me han inspirado a perseguir mis sueños. A Dios, por guiar mis pasos y darme la fortaleza necesaria en cada desafío. A todos aquellos que creyeron en mí, su confianza ha sido una luz en mi camino. Esta tesis es un reflejo de los sacrificios y la dedicación que ustedes han sembrado en mí. Gracias por estar siempre a mi lado, alentándome a ser mejor. Este logro es también suyo.*

*Stephanny Johanna Bustinza Mamani*

*Dedico este trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, mi mentor y guía en este camino. A mi familia, por su apoyo constante, en especial a mi madre, Paula, quien ha sido mi fuente de inspiración y quien siempre confió en mi potencial, brindándome su amor incondicional. También extendo mi gratitud a todas las personas que han sido testigos de mi esfuerzo y dedicación, por su cariño y palabras de aliento.*

*Arliz Paola Ccalli Baca*

## *Agradecimientos*

*Agradezco a Dios, por guiar mis pasos y darme la fortaleza para enfrentar los retos. A mis seres queridos, cuyo amor y apoyo han sido fundamentales en este viaje. También a mi alma mater, Universidad Católica de Santa María, por brindarme las herramientas y el conocimiento necesarios para crecer académicamente, a mis estimados docentes de la Escuela de Administración de Empresas, por su compromiso con mi formación y desarrollo. Un agradecimiento especial a nuestro asesor de tesis, Dr. Luis Ernesto Vera Ballón, por su invaluable orientación y apoyo en cada etapa de este proceso. Sin todos ustedes, este logro no habría sido posible.*

*Stephanny Johanna Bustinza Mamani*

*Agradezco a Dios, por darme fortaleza y sabiduría. A mis seres queridos, por su apoyo incondicional. A mi alma mater, la Universidad Católica Santa María, y a mis queridos docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, quienes compartieron sus valiosos conocimientos y guiaron mi desarrollo profesional. De manera especial, agradezco a nuestro asesor, el Dr. Luis Ernesto Vera Ballón, por su paciencia, dedicación, tiempo, sabiduría y orientación a lo largo de la realización de esta tesis.*

*Arliz Paola Ccalli Baca*

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio es evaluar la influencia del liderazgo transformacional en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa durante el año 2024, considerando la gran importancia que tiene para un buen desempeño laboral; por lo tanto, será de gran utilidad para que las universidades puedan evaluar como el líder influye en los docentes y administrativos sobre su coeficiente cognitivo y cultural.

El tipo de investigación es aplicado, con enfoque cuantitativo. El diseño es no experimental u observacional y de corte transversal. La población de interés incluye a los 7,907 colaboradores, entre docentes y personal administrativo, que trabajan en las siete universidades licenciadas de Arequipa, de los cuales se tiene una muestra de 402 colaboradores para participar en el estudio.

Para recolectar los datos, se utilizó la técnica de encuesta, aplicando un cuestionario cerrado; los resultados fueron analizados por el software estadístico SPSS, versión 21. Para medir la correlación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, que arrojó un valor de 0.403, este valor indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Sin embargo, existen otros factores no considerados en el estudio que podrían estar influyendo en los resultados.

En conclusión, el estudio sugiere que existe una relación directa e influencia positiva del liderazgo transformacional sobre la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, por ende, quienes perciben los tratos de un líder transformacional presentan un nivel alto de inteligencia cultural en situaciones de interacción con colegas de otras culturas lo que genera un buen clima y desempeño laboral.

### Palabras claves:

Liderazgo transformacional, Inteligencia cultural, consideración individualizada.

## ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the influence of transformational leadership on the cultural intelligence of employees in the universities of Arequipa during the year 2024, considering the great importance it has for good work performance; therefore, it will be very useful for universities to evaluate how the leader influences teachers and administrators on their cognitive and cultural quotient.

The type of research is applied, with a quantitative approach. The design is non-experimental or observational and cross-sectional. The population of interest includes the 7,907 collaborators, including teachers and administrative staff, who work in the seven licensed universities of Arequipa, of which there is a sample of 402 collaborators to participate in the study.

To collect the data, the survey technique was used, applying a closed questionnaire; the results were analyzed by the statistical software SPSS, version 21. To measure the correlation, Spearman's correlation coefficient was used, which yielded to a value of 0.403, this value indicates a moderate positive correlation between both variables. However, there are other factors not considered in the study that could be influencing the results.

In conclusion, the study suggests that there is a direct relationship and positive influence of transformational leadership on the cultural intelligence of employees in the universities of Arequipa, therefore, those who perceive the treatment of a transformational leader present a high level of cultural intelligence in situations of interaction with colleagues from other cultures, which generates a good work environment and performance.

### **Key words:**

Transformational leadership, Cultural intelligence, individualized consideration

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN \_\_\_\_\_ 1

CAPÍTULO I

1.	PLANTEAMIENTO TEÓRICO	3
1.1.	Descripción del problema	3
1.2.	Interrogantes de la investigación	6
1.2.1.	Interrogante general	6
1.2.2.	Interrogantes específicas	6
1.3.	Objetivos de investigación	6
1.3.1.	Objetivo general	6
1.3.2.	Objetivos específicos	6
1.4.	Justificación de la investigación	7
1.4.1.	Justificación teórica	7
1.4.2.	Justificación metodológica	8
1.4.3.	Justificación económico o empresarial	9
1.4.4.	Justificación social	9
1.5.	Limitaciones de la investigación	10
1.6.	Bases teóricas	10

1.6.1.	Estado del arte _____	11
1.6.1.a.	Análisis bibliométrico _____	11
1.6.1.b.	Antecedentes internacionales _____	19
1.6.1.c.	Antecedentes nacionales _____	23
1.6.1.d.	Antecedentes locales _____	29
1.7.	Teoría de las variables _____	33
1.7.1.	Análisis de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones ____	33
1.7.2.	Análisis de la variable Inteligencia cultural y sus dimensiones _____	44
1.8.	Operacionalización de variables _____	55
1.8.1.	Operacionalización conceptual _____	55
1.8.2.	Tabla de operacionalización de variables _____	57
1.9.	Hipótesis de la investigación _____	59
1.9.1.	Hipótesis general _____	59
1.9.2.	Hipótesis específicas _____	59
 <b>CAPÍTULO II</b>		
2.	<b>METODOLOGÍA DEL ESTUDIO _____</b>	<b>60</b>
2.1.	Tipo, enfoque, diseño y alcance de investigación _____	60
2.1.1.	Tipo de investigación _____	60
2.1.2.	Enfoque de la investigación _____	60
2.1.3.	Diseño de la investigación _____	61
2.1.4.	Alcance de la investigación _____	61
2.2.	Campo, área, línea y sub línea de la investigación _____	62

2.3.	Delimitación geográfica y temporal _____	62
2.4.	Población y diseño muestral de fuentes primarias _____	62
2.4.1.	Población _____	62
2.4.2.	Muestra _____	63
2.4.3.	Muestreo _____	64
2.5.	Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos _____	65
2.5.1.	Técnica de recolección de datos _____	65
2.5.2.	Instrumento de recolección de datos _____	66
2.5.2.a.	Validez de instrumento _____	67
2.5.2.b.	Confiabilidad de instrumento _____	68
2.5.3.	Fuentes de información _____	68
2.6.	Estrategias de recolección de datos _____	69
2.7.	Cronograma, recursos y presupuesto _____	70
2.7.1.	Cronograma _____	70
2.7.2.	Recursos _____	71
2.7.3.	Presupuesto _____	72

### CAPÍTULO III

3.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN _____	74
3.1.	Análisis e interpretación de los resultados _____	74
3.1.1.	Análisis de resultados descriptivos _____	74
3.1.1.a.	Análisis descriptivos de variables de control _____	74
3.1.1.b.	Análisis descriptivo de las variables de investigación _____	78

3.1.1.c.	Análisis por dimensión de las variables de investigación	80
3.1.1.d.	Análisis de las tablas cruzadas	89
3.1.2.	Análisis de resultados inferenciales	98
3.1.2.a.	Prueba de normalidad	98
3.1.2.b.	Prueba de correlación	99
3.1.2.c.	Prueba de regresión	100
3.2.	Confirmación o rechazo de Hipótesis	104
3.3.	Aportes de ser el caso	109
CONCLUSIONES		110
RECOMENDACIONES		112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		113
ANEXOS		128

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización conceptual de variables.....	55
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de variables .....	57
<b>Tabla 3</b> Distribución de la población por cuotas .....	63
<b>Tabla 4</b> Distribución del total muestra por universidad.....	64
<b>Tabla 5</b> Distribución del total muestra por cuota de cada universidad.....	65
<b>Tabla 6</b> Resumen del procesamiento de los casos .....	68
<b>Tabla 7</b> Estadísticos de fiabilidad.....	68
<b>Tabla 8</b> Cronograma de actividades .....	70
<b>Tabla 9</b> Presupuesto general .....	72
<b>Tabla 10</b> Análisis de frecuencias del género, según porcentaje .....	74
<b>Tabla 11</b> Análisis de frecuencias de edades, según porcentaje .....	75
<b>Tabla 12</b> Análisis de frecuencias de las universidades de procedencia, según porcentajes .....	76
<b>Tabla 13</b> Análisis de frecuencias de cargo que ocupa, según porcentaje .....	77
<b>Tabla 14</b> Análisis de frecuencias de la variable liderazgo transformacional.....	78
<b>Tabla 15</b> Análisis de frecuencias de la variable inteligencia cultural.....	79
<b>Tabla 16</b> Resultado del nivel de la variable inteligencia cultural, según porcentaje .....	87
<b>Tabla 17</b> Resultado del nivel de la variable liderazgo transformacional.....	88
<b>Tabla 18</b> Consideración del nivel de inteligencia cultural según género .....	89
<b>Tabla 19</b> Consideración del nivel de inteligencia cultural según edad.....	90
<b>Tabla 20</b> Consideración del nivel de inteligencia cultural según universidad.....	91
<b>Tabla 21</b> Consideración del nivel de inteligencia cultural según cargo .....	92
<b>Tabla 22</b> Consideración del nivel de liderazgo transformacional según género .....	93
<b>Tabla 23</b> Consideración del nivel de liderazgo transformacional según edad.....	94

<b>Tabla 24</b>	Consideración del nivel de liderazgo transformacional según universidad .....	95
<b>Tabla 25</b>	Consideración del nivel de liderazgo transformacional según cargo .....	97
<b>Tabla 26</b>	Análisis del nivel de liderazgo transformacional y la inteligencia cultural.....	98
<b>Tabla 27</b>	Prueba de Normalidad .....	98
<b>Tabla 28</b>	Parámetros Correlación de Spearman.....	99
<b>Tabla 29</b>	Nivel de correlación entre variables de liderazgo transformacional e inteligencia cultural .....	99
<b>Tabla 30</b>	Nivel de correlación entre variable de inteligencia cultural y dimensiones del liderazgo transformacional .....	100
<b>Tabla 31</b>	Baremo de Pseudo R2 (Nagelkerke - Cox y Snell) .....	101
<b>Tabla 32</b>	Regresión ordinal de la variable liderazgo transformacional e inteligencia cultural .....	101
<b>Tabla 33</b>	Pseudo R-cuadrado .....	102
<b>Tabla 34</b>	Regresión ordinal de la dimensión influencia idealizada y la variable inteligencia cultural .....	102
<b>Tabla 35</b>	Pseudo R-cuadrado .....	102
<b>Tabla 36</b>	Regresión ordinal de la dimensión motivación inspiradora y la variable inteligencia cultural .....	103
<b>Tabla 37</b>	Pseudo R-cuadrado .....	103
<b>Tabla 38</b>	Regresión ordinal de la dimensión estímulo intelectual y la variable inteligencia cultural .....	103
<b>Tabla 39</b>	Pseudo R-cuadrado .....	103
<b>Tabla 40</b>	Regresión ordinal de la dimensión consideración individualizada a y la variable inteligencia cultural .....	104
<b>Tabla 41</b>	Pseudo R-cuadrado .....	104

<b>Tabla 42</b> Contraste de la variable liderazgo transformacional e inteligencia cultural.....	104
<b>Tabla 43</b> Contraste de la dimensión influencia idealizada y la variable Inteligencia Cultural .....	105
<b>Tabla 44</b> Contraste de la dimensión motivación inspiradora y la variable inteligencia cultural .....	106
<b>Tabla 45</b> Contraste de la dimensión estímulo intelectual y la variable inteligencia cultural .....	107
<b>Tabla 46</b> Contraste de la dimensión consideración individualizada y la variable inteligencia cultural .....	108



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Análisis de los documentos por año - liderazgo transformacional .....	12
<b>Figura 2</b> Análisis de los documentos por país o territorio - liderazgo transformacional ...	13
<b>Figura 3</b> Análisis de los documentos por tipo - liderazgo transformacional .....	14
<b>Figura 4</b> Análisis de los documentos por año - inteligencia cultural .....	14
<b>Figura 5</b> Análisis de los documentos por país o territorio - inteligencia cultural.....	15
<b>Figura 6</b> Análisis de los documentos por tipo - inteligencia cultural .....	16
<b>Figura 7</b> Análisis de los documentos por año en ambas variables .....	17
<b>Figura 8</b> Análisis de coocurrencia de la variable liderazgo transformacional.....	17
<b>Figura 9</b> Análisis de coocurrencia de la variable inteligencia cultural.....	18
<b>Figura 10</b> Modelo de relaciones entre la inteligencia emocional del líder, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional y el desempeño laboral .....	41
<b>Figura 11</b> Modelo de relaciones entre la competencia, el liderazgo transformacional y el desempeño docente.....	42
<b>Figura 12</b> Modelo de relaciones entre la validez de vida laboral, el compromiso organizacional, el liderazgo transformacional y el comportamiento ciudadano organizacional.....	43
<b>Figura 13</b> Modelo de relaciones entre la inteligencia cultural, la inteligencia emocional y el desempeño de conflictos.....	52
<b>Figura 14</b> Modelo de relaciones entre la inteligencia cultural y el desempeño laboral ....	53
<b>Figura 15</b> Modelo de relaciones entre la Inteligencia cultural y el éxito institucional.....	54
<b>Figura 16</b> Porcentaje de encuestados según a su género .....	74
<b>Figura 17</b> Porcentaje de encuestados según rango de edades.....	75
<b>Figura 18</b> Resultados descriptivos de la dimensión cognitivo, según porcentaje .....	76
<b>Figura 19</b> Porcentaje de encuestados, según cargo que ocupa .....	77

<b>Figura 20</b> Resultados descriptivos de la dimensión metacognitivo, según porcentaje.....	80
<b>Figura 21</b> Resultados descriptivos de la dimensión cognitivo, según porcentaje .....	81
<b>Figura 22</b> Resultados descriptivos de la dimensión motivacional, según porcentaje.....	82
<b>Figura 23</b> Resultados descriptivos de la dimensión conductual, según porcentaje .....	83
<b>Figura 24</b> Resultados descriptivos de la dimensión influencia idealizada, según porcentaje .....	84
<b>Figura 25</b> Resultados descriptivos de la dimensión motivación inspiradora, según porcentaje.....	85
<b>Figura 26</b> Resultados descriptivos de la dimensión estimulación intelectual, según porcentaje.....	85
<b>Figura 27</b> Resultados descriptivos de la dimensión consideración individualizada según porcentaje.....	86
<b>Figura 28</b> Resultado del nivel de la variable inteligencia cultural, según porcentaje .....	87
<b>Figura 29</b> Resultado del nivel de la variable liderazgo transformacional .....	88
<b>Figura 30</b> Consideración del nivel de inteligencia cultural según género.....	89
<b>Figura 31</b> Consideración del nivel de inteligencia cultural según edad .....	90
<b>Figura 32</b> Consideración del nivel de inteligencia cultural según universidad .....	91
<b>Figura 33</b> Consideración del nivel de inteligencia cultural según cargo.....	92
<b>Figura 34</b> Consideración del nivel de liderazgo transformacional según género.....	93
<b>Figura 35</b> Consideración del nivel de liderazgo transformacional según edad .....	94
<b>Figura 36</b> Consideración del nivel de liderazgo transformacional según universidad .....	96
<b>Figura 37</b> Consideración del nivel de liderazgo transformacional según cargo.....	97

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo A.</b> Liderazgo transformacional instrumento 01 .....	128
<b>Anexo B.</b> Liderazgo transformacional instrumento 02 .....	129
<b>Anexo C.</b> Liderazgo transformacional instrumento 03 .....	130
<b>Anexo D.</b> Liderazgo transformacional instrumento 04 .....	132
<b>Anexo E.</b> Instrumento adaptado para la variable de liderazgo transformacional .....	133
<b>Anexo F.</b> Inteligencia cultural instrumento 01 .....	136
<b>Anexo G.</b> Inteligencia cultural instrumento 02 .....	139
<b>Anexo H.</b> Instrumento adaptado para la variable de inteligencia cultural .....	141
<b>Anexo I.</b> Matriz de consistencia.....	144
<b>Anexo J.</b> Validación del instrumento.....	147
<b>Anexo K.</b> Instrumento final.....	149
<b>Anexo L.</b> Formulario para validez de contenido.....	152
<b>Anexo M.</b> Constancia de validación de instrumento .....	156

## INTRODUCCIÓN

En el sector de la educación superior, diversos académicos revelaron que tanto el desempeño individual como el organizacional dependen de la competencia laboral de sus líderes medida en conocimientos, habilidades y actitudes, pues cuan competente sea este mayor será el impacto positivo en el desempeño de sus colaboradores (Nelly et al., 2024), asimismo, la inteligencia cultural se caracteriza en las universidades desde ya hace muchos años, como ámbito privilegiado para la concentración y difusión del conocimiento universal, donde el trabajo en equipo y la comprensión de las relaciones laborales son esenciales, es por ello que resulta importante que los líderes manejen de forma eficaz los grupos que tengan a cargo (Canese de Estigarribia, 2016). Lamentablemente, el liderazgo latinoamericano se ha caracterizado por favorecer un estilo de liderazgo autocrático en el que el líder suele ser visto como un sujeto de mentalidad dura y asume el control total de las decisiones y políticas, tanto a nivel individual como grupal. Sin embargo, el personal de estos países valora las relaciones laborales armónicas y con bajo nivel de conflicto, lo que los lleva a preferir estilos de liderazgo relacional, centrados en el bienestar personal y no solo en resultados inmediatos (Castaño et al., 2015). Ahora bien, en la ciudad de Arequipa, se percibe una falta de visibilidad de la inteligencia cultural en los espacios laborales, ya que las influencias culturales no se incorporan de manera equilibrada en un entorno de respeto recíproco y comunicación abierta (Sisa & Nicolás, 2019). Por lo tanto, queremos investigar cómo las universidades de Arequipa que promueven un liderazgo transformacional capaz de gestionar eficazmente los equipos pueden fomentar la inteligencia cultural de los colaboradores para establecer conexiones más sólidas entre los colaboradores y sus instituciones. Creemos que este enfoque favorecerá la adopción de comportamientos positivos y mejorará el rendimiento general, ya que una mayor diversidad facilita la cooperación, el sentido de integración, el aprendizaje de nuevas culturas y la adaptación a nuevos entornos laborales.

El estudio se estructura en cuatro capítulos esenciales. El Capítulo I, denominado Planteamiento teórico, expone de manera inicial los conceptos clave que guiarán el enfoque de nuestra investigación. Aquí, se contextualizó el problema a nivel global, regional, local y unidad de estudio proporcionando una descripción detallada y justificada de la relevancia e interés de la investigación. Además, se formuló las interrogantes y los objetivos, tanto generales como específicos, así como las limitaciones que surgieron a lo largo del estudio. Asimismo, se presentan las bases teóricas e hipótesis, se sienta el marco teórico y conceptos clave de la investigación, para ello, se realizó un análisis bibliométrico de las variables a estudiar para identificar y medir las tendencias y enfoques sobre las variables, asimismo, se exploró antecedentes de investigaciones previas y se realizó la correspondiente operacionalización de variables culminando con la formulación de hipótesis pertinentes.

En el Capítulo II, denominado Metodología del estudio, se describe la metodología empleada para el desarrollo del estudio, se determina el Tipo, enfoque, diseño, alcance, delimitación y población y muestra de la investigación, asimismo, abarca las fuentes, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de datos, además, se definen las estrategias implementadas para garantizar la validez y confiabilidad de la información recabada. Sumado a eso, se detalla el protocolo del proceso de recolección de datos y los recursos necesarios para la ejecución de la investigación.

En el Capítulo III, denominado Resultados de la investigación, se analizó e interpretó los resultados obtenidos a través de pruebas estadísticas para confirmar o rechazar las hipótesis, en este caso, se determinó la relación entre ambas variables, liderazgo transformacional e inteligencia cultural. Finalmente se redactaron las conclusiones, el aporte de la investigación y las recomendaciones, a la vez, se presenta la lista de referencias y anexos que corroboran el desarrollo del presente estudio.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1. Descripción del problema

A nivel mundial, la globalización del lugar de trabajo requiere que muchos líderes empleen la inteligencia cultural y actúen como mediador para su relación con los colaboradores (Afsar et al., 2019), en la educación superior se reconoce la importancia de la inteligencia cultural ya que se le reconoce como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales (Aldhaheri, 2017). Asimismo, en la organización se requiere confianza y energía independiente de su lugar de origen, esto es a lo que se le llama inteligencia cultural (Chen, 2015). Por otro lado, los resultados de un estudio a las empresas de corretaje de bienes raíces en la ciudad de Kaohsiung, Taiwan demuestran que la satisfacción y la motivación se obtienen con el liderazgo transformacional (C. C. Lee et al., 2023). De igual forma en Indonesia, consideran que las universidades privadas se han enfrentado a una mala gobernanza lo que ha causado un bajo desempeño de los profesores y a su vez ha resultado en una oferta educativa de baja calidad (Nelly et al., 2024).

Añadiendo, el liderazgo latinoamericano se ha caracterizado frecuentemente por favorecer un estilo autocrático y paternalista en el que el líder suele ser visto como un sujeto de mentalidad dura, que asume plena responsabilidad por la toma de decisiones y las políticas tanto para los individuos como para los grupos. Sin embargo, ciertos estudios revelaron que el personal de estos países valoran las relaciones laborales agradables y con poco conflicto por lo que buscan estilos de liderazgo relacional orientados al equipo en el que el líder se preocupe por el bienestar personal de los empleados y no solo en los resultados a corto plazo, por lo que se aspira desarrollar líderes transformacionales

globales (Castaño et al., 2015). En Norteamérica, la inteligencia cultural tiene resultados positivos a nivel individual como el desempeño en el trabajo en equipo intercultural y en la educación (Grosch et al., 2023). Es decir, la inteligencia cultural tiene un alto impacto positivo significativo en el desempeño de los colaboradores (Masrek et al., 2021).

Durante la pandemia del COVID-19 en el Perú, los profesionales de la salud, en su labor para enfrentar la crisis, consideraron fundamental la participación emocional y colaborativa de cada integrante para fortalecer, inspirar y afrontar de manera eficiente esta amenaza sanitaria. Por ello, recurrieron a esta modalidad de liderazgo (transformacional), que podría decirse surgió de manera espontánea e inevitable ante la emergencia pandémica. No se trata de un único líder, sino de un equipo multidisciplinario que interviene en este proceso con el objetivo de maximizar resultados en un contexto evidentemente desalentador (Medina Gamero et al., 2022). Ahora bien, en la ciudad de Arequipa, se percibe una carencia de reconocimiento de la inteligencia cultural en los espacios laborales, ya que las influencias culturales no se incorporan de manera armoniosa en un entorno de respeto mutuo y de dialogo abierto (Sisa & Nicolás, 2019). Algunos de estos aspectos invisibles son las creencias religiosas, ética laboral, los valores, el liderazgo que no son expresadas o vistas con facilidad (Sharma, 2019).

En el sector de la educación superior, varios académicos revelaron que tanto el desempeño individual como el organizacional dependen de la competencia laboral de sus líderes medida en conocimientos, habilidades y actitudes, pues cuan competente sea generará impactos positivos significativos en el desempeño de sus empleados. En consonancia con esto, los empleados que consideren beneficiosas las acciones de su líder intercambiarán los beneficios al mostrar un desempeño laboral eficiente (Nelly et al., 2024). Más contextualmente, en la educación superior, cuando los académicos creen que

reciben apoyo en el trabajo, darán retroalimentación positiva, en este contexto es probable que los **líderes transformacionales** fortalezcan la alineación con estos principios, lo que permitiría aumentar la satisfacción y la motivación de sus integrantes. Al hacerlo, los docentes se comprometerían más con la enseñanza, la investigación y otras tareas de gestión importantes.

Añadiendo, cuando se trata de hablar de inteligencia y cultura en las universidades su importancia recae en hablar de su propia particularidad, es decir, de su razón de ser, de su esencia, asimismo La inteligencia cultural se ha destacado en las universidades desde hace muchos años como un espacio privilegiado que reúne y difunde el conocimiento universal. Por ello, su estudio resulta indispensable para fomentar el desarrollo de las diversas formas de inteligencia dentro del ámbito universitario, ya que muchas veces se requiere conocer con quienes trabajas, como se desarrollan los docentes así como los administrativos para su actuación o toma de decisiones (Canese de Estigarribia, 2016).

Es por ello por lo que queremos investigar la influencia del liderazgo transformacional en inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa puesto que los valores como las prácticas sociales influyen en las creencias compartidas de las personas sobre los líderes. Por lo que, en universidades orientadas a las personas con líderes que tengan la capacidad de desarrollar este estilo de liderazgo como proceso de gestión efectiva que promueve equipos con inteligencia cultural, es más probable que los colaboradores formen conexiones sólidas con sus instituciones en lo que se refiere a adoptar comportamientos beneficiosos, mejorando el desempeño general en grupos que desarrollen y exploten su nivel de inteligencia cultural a su máxima potencia, ya que esta mayor diversidad conlleva a que se pueda trabajar con más eficiencia, cooperación, sentido de integración, aprendizaje de nuevas culturas, la facilidad de poder adaptarse a

una nueva área de trabajo y con nuevos compañeros de trabajo, todo ello va a beneficiar el desempeño organizacional y enriquecer de conocimiento en este tipo de instituciones de educación superior. Asimismo, no se ha encontrado estudios relevantes sobre las variables en mención en las universidades de la ciudad de Arequipa, puesto que también se estaría contribuyendo a las mismas para su mejora.

## **1.2. Interrogantes de la investigación**

### **1.2.1. Interrogante general**

¿Cómo el liderazgo transformacional influye en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024?

### **1.2.2. Interrogantes específicas**

- ✓ ¿Cómo la influencia idealizada influye en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024?
- ✓ ¿Cómo la motivación inspiradora influye en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024?
- ✓ ¿Cómo el estímulo intelectual influye en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024?
- ✓ ¿Cómo la consideración individualizada influye en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Evaluar el liderazgo transformacional y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Analizar la influencia idealizada y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.
- ✓ Analizar la motivación inspiradora y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.
- ✓ Examinar el estímulo intelectual y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.
- ✓ Estudiar la consideración individualizada y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Nuestro impulso para desarrollar esta investigación es identificar la manera en que el liderazgo influye ya sea de manera positiva o negativa en la inteligencia cultural de los colaboradores porque queremos conocer si el liderazgo transformacional como agente de cambio tiene la capacidad de intervenir en la conducta, percepciones, motivaciones y expectativas de los colaboradores que forman parte de su equipo de trabajo quienes actualmente se han convertido en la fuerza más importante de las empresas por lo que necesitan ser vistos y estudiados de manera cuidadosa para potenciar su desarrollo dentro de la organización, misma que repercute directamente en su productividad. Por último, este estudio es viable ya que tenemos conocimiento de nuestros objetivos, de los recursos disponibles, del contexto donde se realizará el estudio y los posibles riesgos o dificultades que puedan surgir.

##### **1.4.1. Justificación teórica**

La investigación teórica se define como el interés que tiene el investigador sobre los modelos teóricos que expliquen el problema y complementen el conocimiento para encontrar una posible explicación (Méndez Alvarez, 1995).

La siguiente investigación se caracteriza básicamente en evaluar la influencia del liderazgo transformacional en la inteligencia cultural de los colaboradores en universidades de Arequipa. Esta investigación no ha sido estudiada con anterioridad en la unidad de estudio planteada y consideramos que es importante explorar estas variables en el sector educativo, para conocer cómo los colaboradores perciben a su líder o superior inmediato y cómo este influye en su desempeño de manera individual y grupal debido a que muchas veces los líderes no tienen la capacidad para poder transformar su equipo de trabajo, pues, dentro de este existen varios rasgos culturales que debe reconocer e impulsar para su integración. Por lo tanto, es importante inquirir en el grado en que los líderes hacen uso del liderazgo transformacional para impulsar la inteligencia cultural dentro de la organización para que el colaborador pueda realizar actividades e integrarse con sus demás compañeros de trabajo mostrándose así plenos y mejorando su desempeño. De esta manera, manifestamos que esta investigación contribuirá con información técnica y práctica para las universidades del sector educativo universitario realizando una medición de cómo sus colaboradores con inteligencia cultural son influenciados por el liderazgo transformacional.

#### **1.4.2. Justificación metodológica**

Las razones que sustentan la justificación metodológica es que el estudio genera un aporte por la utilización o creación de instrumentos y modelos de investigación. En este sentido, este estudio hace uso de metodologías como instrumentos para la realización de una encuesta empírica como herramienta de recopilación de datos, cabe destacar que, los constructos de medición utilizados en esta investigación fueron adaptados de estudios anteriores relevantes en donde sus autores desarrollaron medidas validadas (Quincho-Apumayta et al., 2022). Asimismo, para abordar el objetivo planteado en esta investigación, el presente estudio aplica una orientación

cuantitativa, según (Medina et al., 2023) los instrumentos cuantitativos miden variables numéricas y permiten el análisis estadístico de los datos obtenidos, por lo tanto, la información recopilada en la investigación será procesada de forma estadística para el posterior análisis de la problemática. El estudio cuenta con dos variables; liderazgo transformacional como variable independiente, e inteligencia cultural como variable dependiente, su poder de medir la fuerza de causa – efecto reside en la determinación del impacto de la variable independiente en la variable dependiente, la población de este estudio son las universidades de la ciudad de Arequipa, los cuestionarios serán repartidos al personal administrativo y docente de la población objetivo y se evaluarán en una escala Likert de siete puntos siendo (1) “totalmente en desacuerdo y (7) “totalmente de acuerdo”.

#### **1.4.3. Justificación económico o empresarial**

El interés de este tipo de justificación se basa en aumentar los conocimientos y a la vez brindar un aporte que ayuden a las organizaciones públicas o privadas a la toma de decisiones (Méndez Alvarez, 1995).

Se considera que el liderazgo transformacional es de notable importancia en el uso de muchas instituciones u organizaciones, al igual que la inteligencia cultural como una variable que se ha venido utilizando por muchos años, sin embargo, no se ha detenido para ver su estudio. Este estudio se justifica porque las instituciones universitarias a estudiar nos mostrarán resultados confiables y va a poder resolver el problema de baja interacción del líder para integrar equipos interculturalmente inteligentes en la organización, de esta manera se va a poder mejorar su situación actual.

#### **1.4.4. Justificación social**

De acuerdo con Hernández et al, toda investigación debe tener una cierta relevancia social con el fin de contribuir al desarrollo de la sociedad y denotando proyección social (Hernandez Sampieri et al., 2014).

Por lo tanto, consideramos que esta investigación contribuye al desarrollo de la sociedad debido a que estudiaremos dos variables que influyen directamente en el desarrollo de los colaboradores a nivel emocional, intelectual y cultural, por lo que el impacto positivo significativo de esta investigación también impactará positiva en la vida de los colaboradores de las universidades y sus allegados. Puntualizamos que, el liderazgo transformacional se caracteriza por su énfasis en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y se destaca como un enfoque crucial en entornos universitarios, especialmente en lugares como Arequipa, donde la diversidad cultural es una característica distintiva, en un entorno universitario, esto se traduce en oportunidades para mejorar la inteligencia cultural de los colaboradores, ya que se promueve la comprensión y apreciación de diversas perspectivas culturales tanto dentro como fuera de su trabajo.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

La limitante que se pudo percibir fue la disponibilidad del personal de las universidades de Arequipa quienes por su trabajo no cuentan con mucho tiempo en la hora laboral. Otra limitación es que, se escogió una ventana de investigación corta y en consecuencia no se enfoca en otros sectores además de las universidades, por lo que los resultados no serían representativos de todos los colaboradores y la investigación fallaría en precisión. En la misma línea, los hallazgos puedan no ser generalizables a los contextos de los diferentes países a nivel mundial por lo que no representa un enfoque más amplio.

### **1.6. Bases teóricas**

### 1.6.1. Estado del arte

#### 1.6.1.a. Análisis bibliométrico

Las técnicas de análisis bibliométrico han cobrado relevancia en los entornos académicos y de gestión organizacional desde mediados de la década de 1980, siendo actualmente reconocidos como herramientas sólidas para el análisis de la literatura (Araya-Pizarro & Verelst, 2023). La bibliometría basa en el cálculo de indicadores obtenidos mediante el análisis estadístico de datos cuantitativos relacionados con la producción científica. En este contexto, llevar a cabo un análisis bibliométrico de las revistas científicas permite contrastar, debatir, evaluar y objetivar la actividad científica utilizando de métodos matemáticos (Aguirre, 2019) lo que facilita examinar el desarrollo de las áreas de conocimiento, las líneas de investigación, los autores más destacados, el consumo de publicaciones científicas, y otras variables (González, 2021).

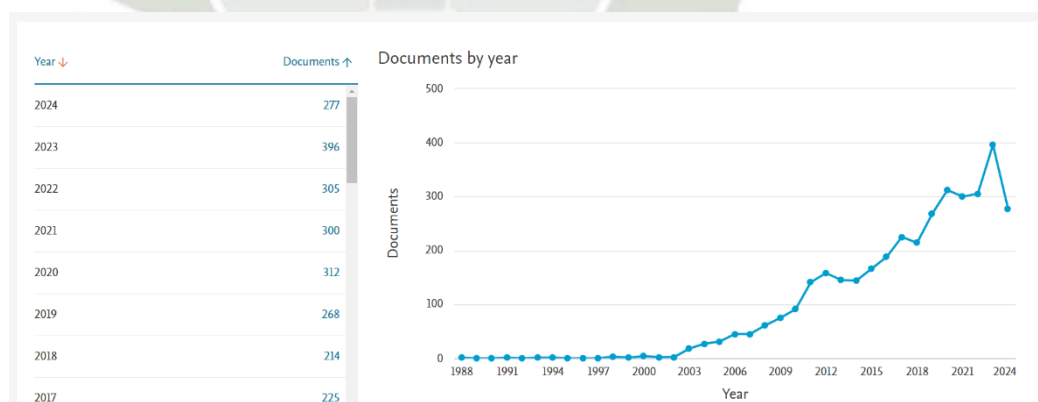
Para recopilar información se realizó un análisis bibliométrico de los documentos publicados en la base de datos Scopus uno de los repositorios bibliográficos más reconocidos a nivel mundial. Este análisis tuvo como objetivo explorar la situación actual de las variables en estudio a través de una revisión de la literatura existente. El proceso de filtrado de la muestra original se llevó a cabo bajo un enfoque pragmático, buscando un balance adecuado entre cantidad y calidad de los documentos seleccionados. Es por ello por lo que el análisis consta de ciertos criterios de inclusión como son; limitado al área temática (Business, Management and Accounting, Social Sciences, Psychology y Economics) y al lenguaje (inglés y español) se aplicó en los títulos (TITLE), palabras claves (KEY) y resúmenes (ABS) de todos los artículos sin importar si eran de acceso abierto o no.

Para el análisis bibliométrico de la variable de las variables Inteligencia Cultural y Liderazgo Transformacional, se utilizó la búsqueda únicamente con la palabra “cultural intelligence” y “transformational leadership”, con ello se obtuvo la muestra de la variable Liderazgo transformacional periodo de análisis (1988-2024) a un inicio estuvo comprendida por 10,690 documentos, esta información fue ajustada a los criterios antes mencionados, hallándose un total de 3648 estudios relevantes, asimismo, y de la variable inteligencia cultural periodo de análisis (2005-2024) a un inicio estuvo comprendida por 1,242 documentos, esta información fue ajustada a los criterios antes mencionados, hallándose un total de 670 estudios relevantes. Por lo tanto, estos documentos estarían constituidos por indicadores bibliométricos que expresan características importantes, lo cual resulta significativo para la comprensión y análisis de la investigación.

- **Variable Liderazgo Transformacional**

**Figura 1**

*Análisis de los documentos por año - liderazgo transformacional*



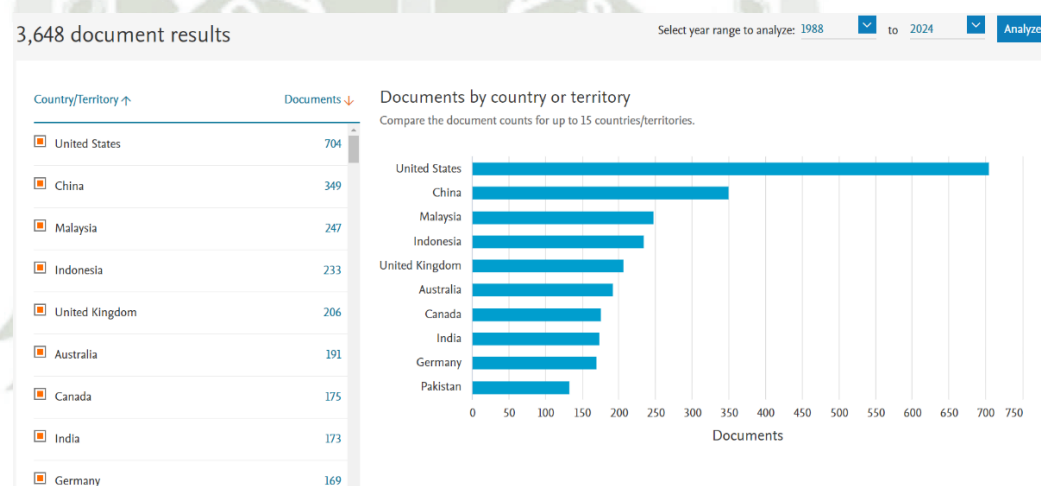
Nota. *Obtenido de la base de datos Scopus (2024)*

En la figura 1 podemos observar que a lo largo de los años los documentos relacionados con la variable liderazgo transformacional indexados en la revista Scopus han ido en aumento, en un análisis desde el año 1988 al presente año podemos observar que, hasta el año 2003 esta variable no ha tenido mucha

relevancia puesto que por año se observa de 0 a 2 documentos, en este sentido, desde el 2003 con 18 documentos ha ido incrementando esta cifra hasta el auge del 2023 con un total de 396 documentos, hasta agosto en 2024 se cuenta un total de 277 documentos, pero, cabe resaltar que aún resta tiempo para que finalice el año, por lo que, esta cifra puede aumentar. De este modo, consideramos que esta variable ha tenido mayor significancia a lo largo de los años lo que demuestra que es una variable que cobra cada vez más importancia.

## Figura 2

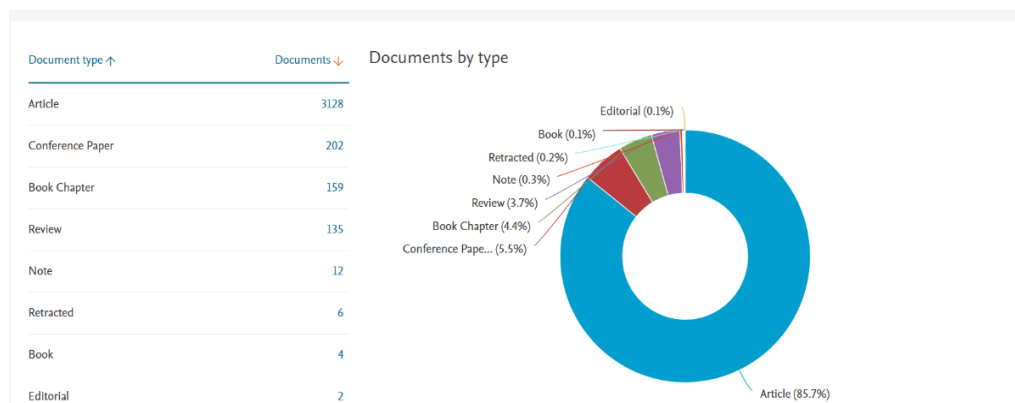
### *Análisis de los documentos por país o territorio - liderazgo transformacional*



Nota. *Obtenido de la base de datos Scopus (2024)*

En la figura 2, podemos observar que a los documentos relacionados con la variable liderazgo transformacional indexados en la revista Scopus han cobrado mayor relevancia en los siguientes países; Estados Unidos, China, Malasia, Indonesia, Reino Unido, Australia, Canadá, India y Alemania. Por lo tanto, podemos inferir que esta variable es mayormente estudiada en los distintos continentes a excepción de América del Sur donde pertenece nuestro país, es por ello por lo que consideramos importante generar conocimiento acerca de esta variable innovadora.

**Figura 3**  
*Análisis de los documentos por tipo - liderazgo transformacional*

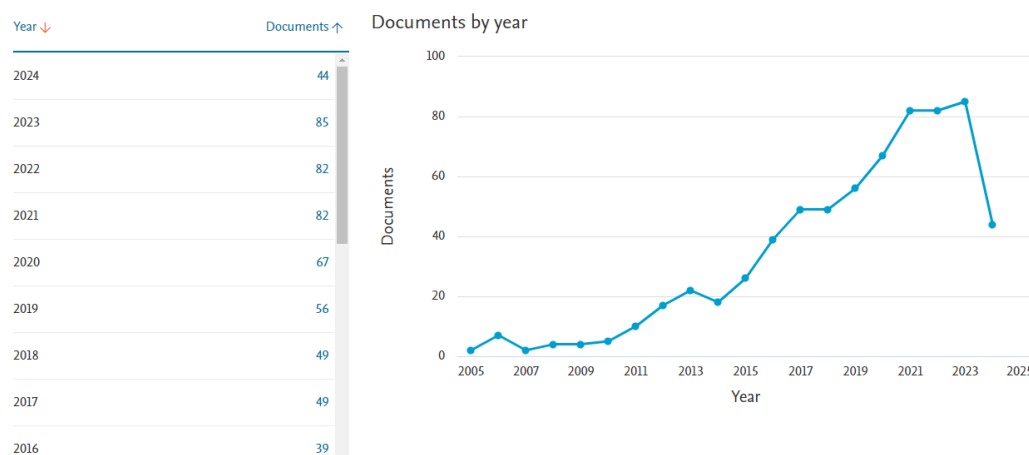


Nota. *Obtenido de la base de datos Scopus (2024)*

En la figura 3, podemos observar que a los documentos relacionados con la variable liderazgo transformacional indexados en la revista Scopus son en su mayoría artículos pues en la búsqueda encontramos 3128, se ubican también 202 ponencias de conferencia, 159 capítulos de libros, 135 revisados, 12 notas, 6 retraídos, 4 libros y 2 editoriales. Es así que, consideramos que existen más artículos científicos debido a su alta importancia actual para la formación académica y el desarrollo de nuevas teorías y prácticas en diversas disciplinas.

▪ **Variable inteligencia cultural**

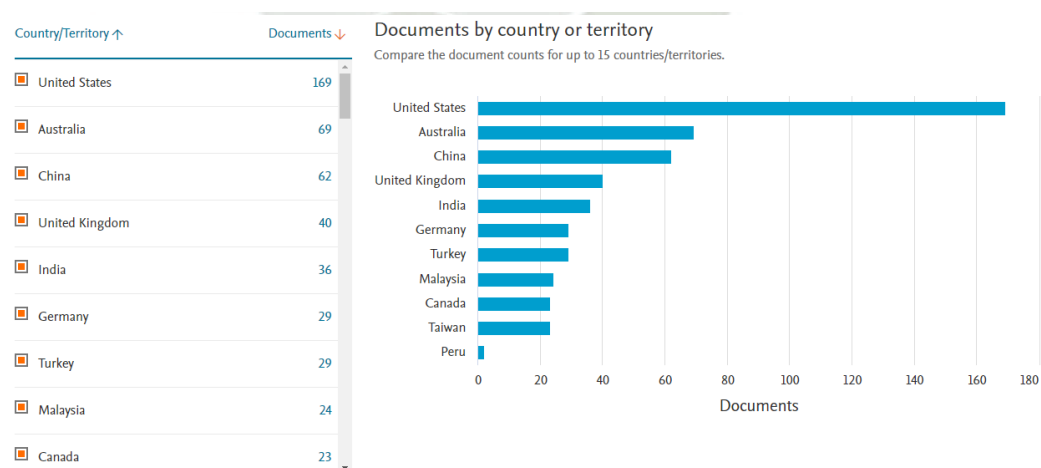
**Figura 4**  
*Análisis de los documentos por año - inteligencia cultural*



Nota. *Obtenido de la base de datos Scopus (2024)*

Por otro lado, se tiene la variable de inteligencia cultural que según la figura 4, podemos observar que a lo largo de los años los documentos relacionados con la variable inteligencia cultural indexados en la revista Scopus en su búsqueda según al área de negocios y administración se ha obtenido un resultado de 670 búsquedas, estas han ido incrementándose cada año de manera positiva, en un análisis desde el año 2005 a la actualidad podemos observar que, es notable que es una variable algo reciente debido a los nuevos conceptos y teorías por lo que es seguro que muchos autores en sus investigaciones quisieron saber más de ella. Podemos ver que a partir del año 2015 esta variable tuvo un nivel mayor de investigación, sin embargo, este año solo se tiene 44 investigaciones a diferencia del año anterior que tuvo 89. De este modo, se considera que el área de los negocios, administración y economía podría investigarse mucho más, por lo que nuestro trabajo tiene gran importancia en una variable poco indagada.

**Figura 5**  
*Análisis de los documentos por país o territorio - inteligencia cultural*

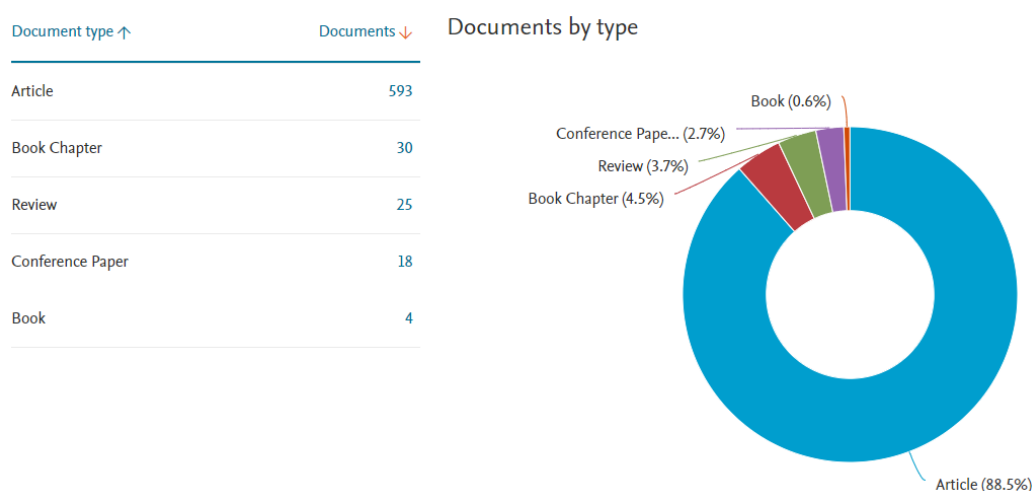


Nota. *Obtenido de la base de datos Scopus (2024)*

Asimismo, en la figura 5 de barras presentado se puede observar cómo los documentos relacionados con la variable inteligencia cultural indexados en la

revista Scopus han cobrado mayor relevancia en los siguientes países; Estados Unidos, Australia, China, Reino Unido, India, Alemania, Malasia, Canadá y Taiwán. Por lo tanto, podemos inferir que esta variable es mayormente estudiada en los distintos continentes, en cuanto al Perú se puede ver que tan solo se tiene 2 investigaciones realizadas, es por ello por lo que consideramos importante generar conocimiento acerca de esta variable innovadora, ya que urge mayores investigaciones en el área de negocios y administración.

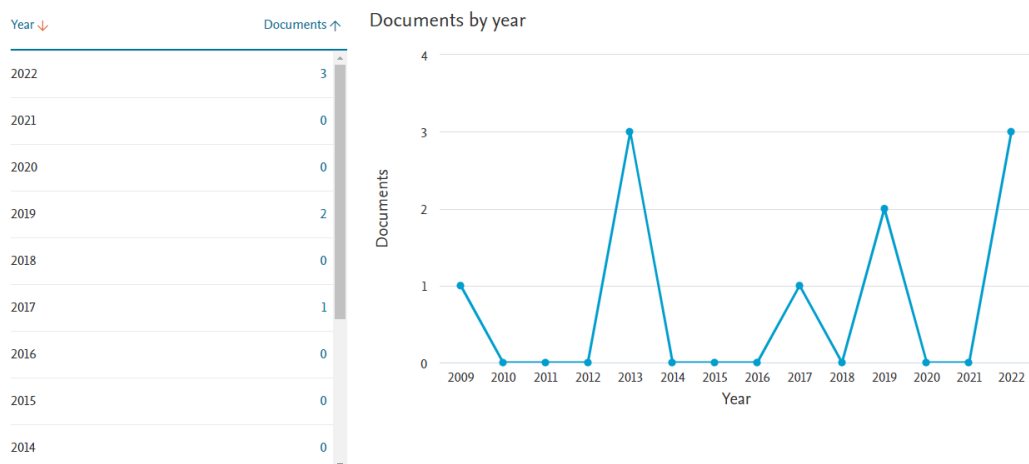
**Figura 6**  
*Análisis de los documentos por tipo - inteligencia cultural*



Nota. *Obtenido de la base de datos Scopus (2024)*

En la figura 6 se puede visualizar que de acuerdo con la búsqueda se ha obtenido 670 investigaciones relacionados con la variable inteligencia cultural indexados en la revista Scopus son en su mayoría artículos con una cantidad de 593, luego capítulos de libros, revistas, ponencias de conferencia y libros siendo estos 30, 25, 18 y 2 respectivamente. Entonces es claro que muchas personas sienten que las investigaciones sobre esta variable son importantes, pero muy pocos escritores están interesados por redactar libros sobre inteligencia cultural.

**Figura 7**  
*Análisis de los documentos por año en ambas variables*

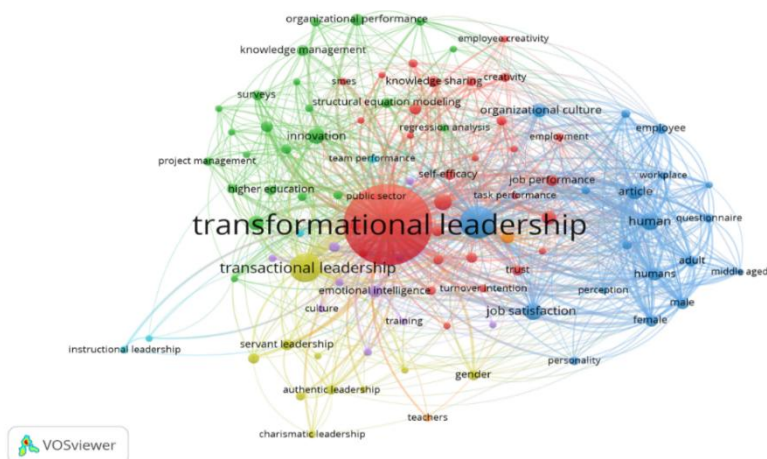


Nota. *Obtenido de la base de datos Scopus (2024)*

Finalmente, se realizó una revisión bibliográfica de ambas variables, como se puede ver en la figura 7, su búsqueda nos dio 10 resultados, es decir, desde el año 2009 hasta la actualidad solo se tiene esta cantidad de investigaciones considerando estas dos como variables, es por ello por lo que nosotros vemos un gran potencial de investigación, ya que son temas nuevos, innovadores y poco investigados por la sociedad pero que en realidad necesitan de investigación para cualquier institución, organización o empresa

▪ **Análisis de Coocurrencia**

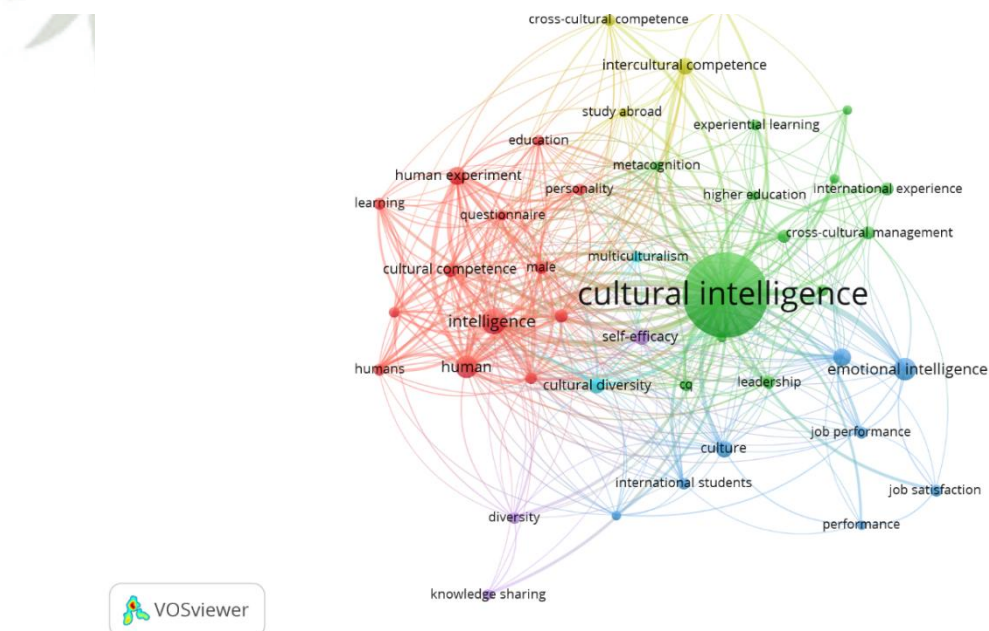
**Figura 8**  
*Análisis de coocurrencia de la variable liderazgo transformacional*



En cuanto al resultado de la variable Liderazgo transformacional se puede observar que destacan las palabras que serían indicadores de las dimensiones de la variable, asimismo, se puede observar cierta relación con características de la cultura organizacional como pueden ser las emociones, la personalidad, la singularidad, la autoeficacia, el conocimiento colectivo, la justicia organizacional, la integridad, la autonomía, espiritualidad en el lugar de trabajo, la diversidad y principalmente los empleados. Es decir, si bien no aparece la variable de Inteligencia Cultural como tal, si aparecen aspectos del liderazgo transformacional que intervienen en la creación y buen manejo de la cultura e inteligencia cultural de los empleados de las organizaciones, así como la satisfacción del trabajador a través de actitudes como la innovación, carisma, creatividad, conocimiento compartido, inspiración, autenticidad, empoderamiento y el trabajo en equipo.

### Figura 9

*Análisis de coocurrencia de la variable inteligencia cultural*



Se puede observar que por su cercanía de las palabras *cultural intelligence* y *leadership*, se puede entender un nivel de relación positiva debido a que están juntas, esto podría indicar que los participantes que tengan la capacidad de manejar

situaciones con inteligencia cultural son debido a que en cierta parte poseen un espíritu de liderazgo, es decir, tienen nivel de asociación.

Además, así como están estas dos variables juntas, también representa una relación ya que la palabra *leadership* está dentro de la *cultural intelligence*, entonces se puede decir que representa una relación jerárquica. En síntesis, tanto el liderazgo transformacional como la inteligencia cultural son conceptos que no han tenido muchas investigaciones, sin embargo, según la ilustración se puede ver si son totalmente compatibles dentro de su área, por lo que también resulta variables innovadores para su estudio en conjunto.

#### **1.6.1.b. Antecedentes internacionales**

Phuc, Thi, Hiepc y Flynn desarrollan un estudio que analiza la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional, así como el impacto de ambos en el desempeño organizacional. Para ello, emplean modelos de ecuaciones estructurales basados en datos recopilados de 903 empleados pertenecientes a 600 empresas manufactureras en Vietnam, con el propósito de conocer si el liderazgo transformacional influye en el desempeño y la cultura organizacional. Los hallazgos brindan implicaciones teóricas y prácticas para las empresas que buscan mejorar el desempeño organizacional a través de cambios en el tipo y la cultura de liderazgo, en resumen, sus resultados revelan que las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional influyen sustancialmente en la cultura organizacional, así como, la aplicación de este liderazgo puede mejorar el desempeño organizacional fomentando el aprendizaje y la innovación (N. P. Nguyen et al., 2023).

Mao, Rao, Zhang y Wang presentan un estudio que evalúa la influencia del liderazgo transformacional (LT) en el desempeño de los empleados, así como las fusiones y adquisiciones de las empresas en China con el fin de evaluar si las empresas que se fusionan utilizan estrategias del LT durante las transiciones. Utilizando una muestra de 295 encuestados de mercados B2B, la investigación confirma el papel significativo del LT en cuanto al grado de integración y la mejora de la satisfacción y el compromiso de los empleados, la reducción de la rotación del equipo de alta dirección y el éxito general de las fusiones y adquisiciones pues fomenta una visión corporativa amplia destinada a facilitar y promover diversos comportamientos positivos necesarios para la integración en varios aspectos (Mao et al., 2024).

Wang, Liu y Fan realizan un estudio que analiza el impacto del liderazgo transformacional en la organización y en la autonomía de los docentes. El objetivo es explorar la conexión entre el liderazgo transformacional y la autonomía docente, considerando el papel que desempeñan el clima organizacional y el empoderamiento en esta relación. Se utilizó una muestra de 1593 docentes de jardines de infancia que fueron seleccionados aleatoriamente en China. Los resultados sugieren que la autonomía de los subordinados así como el clima organizacional mejoran cuando se implementan estilos de liderazgo transformacional pues este es capaz de capacitar a las personas para ser autónomas y afrontar trabajos desafiantes, asimismo, a medida que aumentan los niveles de empoderamiento docente, la asociación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional se vuelve más fuerte (F. Wang et al., 2024)

Pham, Thao, Tung, Phuong y Zafar presentan un estudio que investiga los vínculos entre la motivación para el servicio público, el liderazgo transformacional, la adecuación persona-organización, el comportamiento laboral innovador, el compromiso organizacional y el desempeño laboral en el sector público de, con el fin de identificar qué variable genera empoderamiento psicológico y a su vez cultiva comportamiento laboral innovador. Para ello, se analizaron los datos de 464 individuos pertenecientes a organizaciones públicas en Vietnam. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la congruencia persona-organización y en el empoderamiento psicológico, lo que, a su vez, contribuye a fortalecer el compromiso organizacional (Pham et al., 2024).

Jauhari, Kumar y Pandey llevaron a cabo un estudio que analiza el impacto del liderazgo transformacional en los comportamientos de los empleados del sector de servicios B2B en India. Para ello, aplicaron el método Gioia, analizando entrevistas semiestructuradas a 25 empleados, y emplearon un modelo conceptual basado en PLS-SEM con una muestra de 469 trabajadores. Los hallazgos demostraron que el liderazgo transformacional fomenta comportamientos más proactivos en la prestación de servicios al cliente, con un mayor compromiso afectivo y autoeficacia en la amplitud de roles. En otras palabras, los líderes transformacionales pueden motivar a los empleados a desarrollar un apego emocional hacia la organización de servicios, aspecto clave para el desempeño efectivo de sus funciones (Jauhari et al., 2024).

A nivel internacional, la inteligencia cultural está muy relacionada con la inteligencia emocional y pues estas representan factores claves para el liderazgo multicultural a nivel empresarial, este estudio fue realizado por Bratianu y Paiuc

(2023) y tiene como objetivo presentar un estudio cuantitativo comparativo sobre las inteligencias emocionales y culturales en EE. UU. y Rumania, para ello se utilizó una revisión de la literatura bibliométrica con VOSviewer y SPSS. Como resultados se obtiene que la CQ y EQ influyen de manera positiva en el mundo empresarial multicultural tanto en EE. UU. como en Rumania (Bratianu & Paiuc, 2023). Por lo tanto, se puede decir que el estudio de CQ y EQ es muy importante estudiarlo en enfoques culturales empresariales, así que es una buena forma de utilizarlo en el mundo empresarial.

Asimismo, la CQ es considerada como un eje esencial para poder estudiar problemas culturales, en la investigación de Moslehpour, Taufik y Jovi (2024) tiene como objetivo estudiarse esta inteligencia cultural afectan las capacidades del trabajo en equipo, se utilizó un cuestionario en línea (Survey Cake) y el Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM). Con respecto a los hallazgos, estos muestran que la capacidad de trabajo en equipo otorga un perfeccionamiento significativo en la inteligencia cultural (Moslehpour et al., 2024). Se puede decir que, este estudio abarca mucho más que CQ, también ayuda a las organizaciones a poder determinar cuál es el nivel de CQ y capacidad que tiene cada uno de sus equipos de trabajo, importante para el entorno multicultural.

La inteligencia cultural puede ser aplicado en cualquier sector, lo que en realidad importa es la diversidad e interacción cultural que haya, según el estudio de Kock y Sentso (2024) tiene como objetivo ver la influencia de la CQ metacognitiva percibida del personal en restaurantes. Se empleó un cuestionario con QuestionPro y el Modelo de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) para las relaciones. Sus resultados reflejan que la CQ metacognitiva tiene un

poder predictivo medio hacia la capacidad de respuesta y la seguridad al momento de que el personal presta su servicio de atención (Kokt et al., 2024). Entonces, al parecer se tiene la necesidad de formación y desarrollo de competencias interculturales del personal de servicio.

Tener conocimiento de cómo se debe tratar a los migrantes, no es una tarea fácil ni mucho menos para cualquiera, justamente esas personal o profesionales que los tratan deben tener su CQ alto, la investigación de Puzzo, Gabriele, Yomn, Salvatora y Lucatiene como objetivo medir el impacto de la inteligencia cultural en el burnout. Los resultados revelan que la inteligencia cultural motivacional reduce significativamente los niveles de burnout (Puzzo et al., 2024). Considero que este artículo sería de gran ayudar para poder capacitar a los profesionales basándose en experiencias y factores culturales.

A nivel mundial, la CQ está muy relacionada a los recursos humanos de una empresa, de esta manera se puede trabajar más a detalle sobre la relación entre la inteligencia cultural y el ajuste intercultural. De acuerdo con la investigación de Jurásek y Wawrosz (2024), esta tiene como objetivo saber que tan fuerte se relacionan esas variables, ya que los resultados fueron positivos, es decir, mientras mayor sea su coeficiente de inteligencia cultural mayor será su actitud para ajustarse a situaciones interculturales, para ello se utilizó la técnica estadística PLS-SEM (Jurásek & Wawrosz, 2024). Como comentario de esto se puede decir que la CQ puede influir mucho en la satisfacción con la vida, tanto laboral, académico o personal.

#### **1.6.1.c. Antecedentes nacionales**

Cuevas, Lozano, Morales y Castaño realizaron un estudio para analizar cómo el liderazgo transformacional (LT) y la innovación influyen en el desempeño empresarial en el contexto de la pospandemia en México. Para ello, aplicaron una encuesta autoadministrada a una muestra aleatoria de 225 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ubicadas en Guanajuato, México. Los hallazgos del estudio indican que el LT tiene un impacto significativo tanto en la innovación como en el desempeño empresarial. Estos resultados destacan que el LT puede ser una estrategia clave para afrontar los retos derivados de la pandemia de COVID-19 y potenciar la innovación y el rendimiento organizacional (Cuevas-Vargas et al., 2023).

Segovia, Mendoz y Rositas presentan un estudio con el objetivo de identificar las diferencias en la percepción del liderazgo transformacional (TL) de tres generaciones (Baby Boomers, Generación X y Generación Y o Millennials) en Latinoamérica. Diversos estudios realizados en México, Colombia y Chile muestran que los líderes latinoamericanos suelen ser autoritarios y prefieren la agresividad. Este estudio revisa, compara y contrasta los datos de la literatura de diferentes generaciones. Los resultados muestran que los Baby Boomers tienen una mejor percepción de la TL de sus líderes que los Millennials e incluso los de la Generación X pues creen que las características de su líder puede tener un efecto directo en el éxito de los empresas y el tener buenas relaciones de trabajo con baja conflictividad es esencial para su satisfacción y alto desempeño (Segovia-Romo et al., 2019).

Peñalver, Sierralta, Guerra y Castellanos presentan un estudio que realiza una evaluación innovadora sobre cómo distintos tipos de mirada influyen en la

expresión del liderazgo transformacional, utilizando una metodología cualitativa que abarca entrevistas profundas a docentes venezolanos, análisis de documentos y diagramas de Sankey. Se reveló que una mirada empática favorece este tipo de liderazgo, mientras que una mirada autoritaria lo restringe. La comprensión de esta dinámica ofrece herramientas útiles para guiar e inspirar tanto a docentes como a estudiantes, ya que el marco conceptual aborda este liderazgo de una forma más genuina y humanizada. Es decir, este descubrimiento sugiere que la aplicación de la mirada adecuada en el liderazgo transformacional puede enriquecer el ámbito educativo (José et al., 2023).

Canal, Ovalles, Sandoval y Valdez presentan una investigación con el objetivo de establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, entendiendo esta última a través de tres dimensiones principales: satisfacción en el trabajo, compromiso afectivo con la organización y compromiso organizacional. Se lleva a cabo un estudio de enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional, sobre una población de 700 empleados y una muestra de 120 trabajadores sinaloenses, de México. Los resultados revelaron una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la felicidad laboral, identificando cómo este tipo de liderazgo puede ser un factor clave en la productividad del capital humano. La investigación concluye que la implementación de un liderazgo transformacional favorece el desarrollo de nuevas habilidades, promueve la creatividad e innovación, y tiene un impacto positivo en la felicidad en el trabajo, lo que se traduce en mejores resultados y mayor productividad del personal (Canal Carrillo et al., 2023).

Rojero presenta una investigación cuyo objetivo es analizar y explicar cómo el liderazgo transformacional influye en los atributos de los seguidores de las Mipymes de Durango (México). Para ello, se aplicó un cuestionario a una muestra de líderes y sus empleados de 360 empresas seleccionadas al azar. Con la información obtenida, se construyeron 84 modelos de regresión lineal, encontrando evidencia estadísticamente significativa de la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores. Se concluye que, al percibir que su líder se preocupa por ellos y les proporciona las herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo, los empleados responden con atributos como el aprendizaje y la aceptación del cambio, la comunicación eficaz, la contribución al grupo, la inteligencia emocional, la disposición para apoyar a otros y la flexibilidad, lo que optimiza sus formas de trabajo (Rojero-jiménez et al., 2019).

Castaño, Sully, Wernsing, Ogliastri, Gabel, Fuchs y Robles presentan un estudio detallado sobre los hallazgos de liderazgo del Proyecto GLOBE en Latinoamérica, al que se añadió Perú debido a que en la última década ha recibido poca atención respecto al tipo de liderazgo prevalente en la región. Los datos para esta investigación se recopilaron utilizando los mismos procedimientos y medidas de muestreo en once países de América Latina, incluidos Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Venezuela, y Perú. En total, los datos del Proyecto GLOBE incluyen una encuesta a 17,000 gerentes intermedios de 951 organizaciones en tres sectores: alimentos, telecomunicaciones y banca. Los resultados revelan comportamientos de liderazgo comunes en toda la región y en cada uno de los países estudiados, destacando atributos de un liderazgo inspirador, visionario, generador de confianza, dinámico, motivador, positivo, alentador, orientado al futuro e intelectualmente estimulante.

En resumen, los hallazgos sugieren que el liderazgo predominante en la región es transformacional, reflejándose en la integración del equipo, una comunicación eficaz y un enfoque en la mejora continua (Sully et al., 2020).

A nivel regional, la inteligencia cultural (CQ) también está siendo investigado por la ciencia de la información y su relación en la sociedad, en el editorial de Blanco (2022) tiene el propósito de poder explorar algunas técnicas habituales y propias en entornos tecnológicos para saber cómo son utilizadas. En este editorial se examina *socio-communicational skills* dentro de un entorno empresarial. Como resultado se obtiene algunas actitudes relacionadas con la CQ y EQ para que de alguna manera contribuya a la satisfacción laboral (Blanco, 2022). Cabe mencionar que tanto CQ y EQ son factores importantes para que la satisfacción laboral en cualquier área pueda tener un nivel alto, la excelencia.

De manera similar, la inteligencia cultural puede considerarse como un componente de la personalidad. En el estudio de Depaula, Azzolini, Consentino y Castillo (2016), el objetivo fue analizar cómo el factor de la personalidad se asocia con la inteligencia cultural de los estudiantes. Para ello, se empleó una metodología que incluyó el análisis de tres investigaciones sobre los Cinco Grandes factores de la personalidad, la variable de inteligencia cultural y las fortalezas del carácter. Como resultado, se encontró una relación positiva entre la inteligencia cultural y la personalidad de los estudiantes, en contraste con otros factores sociales, ya que la inteligencia cultural mostró una mayor capacidad predictiva en comparación con los demás factores analizados (Depaula et al., 2016).

Al mismo tiempo, hay estudios predictores culturales específicos o causales en donde se toma en cuenta la inteligencia cultural, en el estudio de Depaula y

Azzollini (2019) tiene por objetivo explorar un modelo de variables culturales para la toma de decisiones efectivas en diferentes situaciones culturales. Su metodología fue utilizar un análisis de regresión lineal entre las dimensiones de la cultural reflexiva-motivacional, cognitiva, conductual- lingüística, global, y como resultados entre la efectividad decisoria e inteligencia cultural era una relación genuina (Depaula et al., 2019).

Por lo tanto, la inteligencia cultural (CQ) se reconoce como uno de los elementos fundamentales para el éxito de los negocios a nivel global. Velez, Roman, Robledo (2018) quienes trabajaron una investigación sobre CQ utilizando en su metodología el Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ), y este tiene como objetivo en su artículo pronosticar el éxito intercultural empleando una mezcla de factores de CQ, características cognitivas y variables independientes. Como resultado se vio que el tipo de desempeño está relacionado con algunas dimensiones del BCIQ: motivacional, Escucha y adaptación comunicativa, Preparación cognitiva y conducta de aprendizaje, y Conocimiento global (Velez-calle et al., 2018). Por lo tanto, considero que además este constructo es válido y confiable la medición de CQ aplicado al entorno empresarial, los administradores van a poder tomar mejores decisiones al momento de elegir a sus colaboradores adecuadas para las asignaciones comerciales internacionales.

Por último, es conveniente acotar que, en otra investigación realizada por López, De la Garza y Ramos (2021) tanto la inteligencia emocional, la inteligencia cultural y el compromiso académico es un factor influyente y relacional con la satisfacción profesional de estudiantes universitarios. Han empleado un diseño cuantitativo, explicativo, observacional, correlacional y transversal a través del SEM. Según los

resultados se evidencia esta relación positiva del CQ con la EQ, por consecuente este también influye de manera positiva en la satisfacción profesional (López-lemus et al., 2021). Gracias a estos resultados se puede decir que va a ser muy útil y de gran relevancia porque actualmente no hay como tales investigaciones que demuestren el sentir de los estudiantes. En esencia para que las autoridades puedan mejorar la comunidad estudiantil.

#### **1.6.1.d. Antecedentes locales**

Hernández presenta un artículo cuyo objetivo es determinar cómo el liderazgo transformacional influye en el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Chiclayo, Perú. Se empleó un enfoque cuantitativo, con una investigación de tipo aplicada y un diseño no experimental, realizando una recolección de datos mediante encuestas a 113 colaboradores. Los resultados indican que la implementación del liderazgo transformacional, adoptado desde una perspectiva holística, mejora el desempeño organizacional en la institución. En resumen, los directivos de la UGEL enfrentan el desafío de seguir fortaleciendo sus capacidades de liderazgo para generar expectativas positivas, buena percepción y motivación en los empleados, de modo que se sientan impulsados a mejorar su desempeño laboral, con un factor colaborativo clave en un ambiente organizacional excelente y agradable, favorecido por las buenas relaciones generadas por los líderes (Hernández, 2023).

Zeballos lleva a cabo una investigación con el propósito de examinar cómo el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo influye en el desempeño de los docentes en cinco instituciones educativas privadas ubicadas en Perú. Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y un carácter

correlacional. La muestra seleccionada consiste en 149 docentes que son parte activa y permanente de dichas instituciones. Los resultados obtenidos revelan una correlación significativa entre el desempeño de los docentes y su percepción sobre el liderazgo transformacional, ya que este tipo de liderazgo contribuye al crecimiento tanto personal como profesional de los educadores. Este proceso de identificación con la institución y el director fomenta un ambiente organizacional saludable que proporciona estímulos intelectuales, atención personalizada a las necesidades docentes, y genera un clima positivo de motivación y tolerancia (Zevallos-Guillén, 2019).

Coronado, Baldeos, Ramos, Lioo y Neri presentan una investigación cuyo objetivo fue analizar cómo la implementación de un programa de liderazgo transformacional impacta en la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú. Para llevar a cabo el estudio, se utilizó un diseño con pretest y postest, y se seleccionó aleatoriamente una muestra de 60 empleados de la entidad. Los resultados obtenidos indicaron que, tras la aplicación del programa, la percepción sobre la cultura organizacional mejoró significativamente en el postest en comparación con el pretest. Esto demostró que el liderazgo transformacional tuvo un impacto positivo en la cultura organizacional, ya que fomentó el compromiso de los colaboradores con su labor y con la institución, promovió la adopción de nuevos valores, fortaleció la implementación de políticas más efectivas para afrontar cambios y desafíos, y favoreció la innovación, la aceptación de riesgos, así como el trabajo en equipo orientado a los resultados (Coronado Espinoza et al., 2023).

Tantaléan, Delgado, Tasayco y Marujo realizaron un estudio con el objetivo de examinar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo colaborativo entre los docentes en una institución educativa pública del distrito de Los Olivos, Lima. La población del estudio estuvo compuesta por 104 docentes. Los resultados revelaron una correlación moderada y fuerte, lo que lleva a concluir que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo colaborativo de los docentes en dicha institución. Este hallazgo se atribuye a que los directivos, quienes actúan como fuente de inspiración, demuestran empatía y poseen una gran calidad humana, involucran activamente a su equipo docente. Esto fomentó una mayor participación de los profesores en capacitaciones pedagógicas y cursos, lo que a su vez mejoró su desempeño e innovación en la consecución de los objetivos institucionales, producto de la motivación constante proporcionada por los directivos. En resumen, se logró un compromiso y una responsabilidad compartida entre todos los miembros de la comunidad educativa (Tantaléan González et al., 2022).

Por otro lado, a nivel local, se realizó un estudio en Perú sobre las políticas de inclusión social y cultural en las universidades de Ancash. Julca, Nilvin, Castro y Vera (2023) emplearon una metodología descriptiva transversal para llevar a cabo la investigación. Como resultado se tuvo que en las universidades si bien los estudiantes si tienen esa inteligencia cultural para poder relacionarse con otros estudiantes ya sean de su universidad u otra, sin embargo, lo que se vio fue que los docentes son los que no poseen ese perfil con inteligencia cultural (Julca Guerrero et al., 2023). Entonces, lo que se necesita es poder capacitar a los docentes universitarios con capacidades innovadoras, reflexivas, inclusivas e interculturales para que el desempeño en general sea satisfactorio.

En este mismo sentido, muchas universidades de manera indirecta utilizan la inteligencia cultural para su enseñanza, en la investigación realizada por Canese (2016) tiene por objetivo proponer las dimensiones e indicadores para que se pueda tener un buen desempeño universitario. Se utilizó como base para la investigación estudios realizados por Christopher Earley, Elaine Mosakowski, Linn Van Dyne, Soon Ang y otros. Como resultado de todas estas investigaciones se dio por resultado las dimensiones de metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual (Canese de Estigarribia, 2016). A partir de esta investigación, se puede mencionar que esta investigación a podido seguir avanzando, con esta matriz integrada se puede poner en práctica para que sus procesos de aprendizaje-enseñanza sean totalmente transformacionales y se pueda gestionar culturalmente en los universitarios.

En la misma línea, se presenta una tesis que examina la relación entre la amabilidad, la experiencia y la inteligencia cultural, realizada por Arciniega, Russo y Vidal (2020). El objetivo principal de este estudio fue fomentar la investigación de esta variable en el contexto peruano, dado que es un tema poco explorado en el país. Para la recolección de datos, utilizaron la Escala de Inteligencia Cultural (EIC) y aplicaron un análisis de regresión lineal múltiple. Los resultados obtenidos indicaron que la apertura a la experiencia es un factor importante que influye en la inteligencia cultural y sus diferentes dimensiones: metacognitiva, cognitiva, conductual y motivacional (Arciniega Silva et al., 2020). Esta investigación contribuye a la sociedad porque les demuestra a las empresas que es importante considerar evaluaciones culturales ya que esto podría traer efectos positivos en lo multinacional.

A nivel local, se tiene muy pocas investigaciones sobre inteligencia cultural a nivel nacional y en el caso de estudio de Fang y Selart (2024) la inteligencia cultural que forma parte de las interacciones interculturales es muy efectiva en un mundo globalizado, el propósito de esta investigación es hacer una revisión de estudios sobre el CQ para que se puedan descubrir nuevos conceptos. Como resultados obtuvieron interrogantes nuevas para investigación como si la inteligencia cultural era universal o específica, hasta qué punto el ser humano puede desarrollar la CQ, existen lados negativos al momento de desarrollar la CQ (Fang et al., 2024). Por lo tanto, considero que en los siguientes estudios se podrá descubrir con mayor claridad, el verdadero potencial de la CQ y que no es tan solo una variable más.

Como último antecedente local, la autora Guzmán (2018) menciona que el propósito de la investigación es poder averiguar y llenarse de información para poder comunicar qué es la inteligencia cultural. Así también como fomentar el cultivo y la práctica de la inteligencia cultural en los estudiantes universitarios para empoderarlos de manera eficiente en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la apreciación de la diversidad, también el documento analiza el concepto de inteligencia cultural, que es una idea relativamente nueva relacionada con conceptos anteriores como el cociente intelectual (CQ) y la inteligencia emocional (EQ) (Guzmán Merced, 2018). Considero que se debe fomentar el cultivo de la inteligencia cultural en los estudiantes universitarios para empoderarlos en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la apreciación de la diversidad.

## **1.7. Teoría de las variables**

### **1.7.1. Análisis de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones**

### **Revisión conceptual y modelos teóricos del liderazgo transformacional**

La teoría del liderazgo transformacional “enfatisa los aspectos emocionales, inspiradores y simbólicos de la influencia del liderazgo” (Morf & Bakker, 2022). Burns (1978) introdujo la teoría del liderazgo transformacional, que fue ampliada por Bass (1985). La evidencia empírica ha demostrado que la conciencia de seguridad de los empleados podría mejorarse de manera efectiva y positiva mediante comportamientos de liderazgo transformacional, así, este estilo de liderazgo genera un cambio positivo en las percepciones de los seguidores (Wu et al., 2023). De esta manera, el liderazgo transformacional articula una visión dinámica, metas ambiciosas y motiva a los seguidores, les ayuda a desarrollar niveles más significativos de moralidad, empuje e inspira a los empleados a ir más allá para lograr el avance individual y grupal. Como señalaron algunos autores, el liderazgo transformacional aprovecha las oportunidades para implementar nuevos métodos de operación, alterar los procedimientos y sistemas actuales y ayuda a los seguidores a hacer lo mismo, crea una visión convincente que inspira a los seguidores, enfatiza la creatividad y valora a cada persona como individuo. A cambio de fomentar innovaciones y nuevas ideas, estos líderes desafían principios y creencias preexistentes. En estos casos, los seguidores pueden sentirse más inclinados a adoptar nuevas formas de realizar sus tareas (Lin, 2023). MacKenzie y colaboradores sostienen que este tipo de líder ofrece un apoyo personalizado a sus empleados, respetando sus opiniones y teniendo en cuenta sus sentimientos y necesidades, lo que resulta en una relación significativa que impacta positivamente en su desempeño. Además, promueven un espíritu de equipo mediante su pasión por el trabajo, altos estándares éticos, integridad y optimismo. Estos líderes aportan significado y desafío al trabajo de sus empleados, lo que contribuye a mejorar su autoeficacia, confianza y habilidades para tomar decisiones,

haciendo que su labor sea más relevante y enriquecedora (C. C. Lee et al., 2023). En la misma línea, en su investigación descriptiva, Burns (1978) explica que el liderazgo transformacional también permite a los seguidores convertirse en líderes y crea valor al cambiar la cultura dentro de la organización de un sistema social (Greimel et al., 2023). Además, puede tener un efecto en cascada sobre otros recursos laborales. Por ejemplo, un líder transformacional puede fomentar el trabajo en equipo y la colaboración, creando redes de apoyo social entre colaboradores, lo que contribuye aún más a su bienestar y desempeño laboral (Labrague, 2024). Igualmente, los líderes transformacionales muestran confianza en las nuevas ideas de sus seguidores y apoyan su pensamiento innovador. De manera similar, facilitan la estimulación intelectual, lo que influye positivamente en el pensamiento crítico de los seguidores, cambia las rutinas de trabajo ya establecidas y fomenta nuevas técnicas a la hora de abordar las tareas. Debido a su papel empoderador, el liderazgo transformacional da la bienvenida a seguidores activos e innovadores al establecer altas expectativas y esperar soluciones progresivas a los problemas en las tareas (Bunjak et al., 2022). Añadiendo, un líder transformacional es visto como una figura que puede influir fuertemente en sus seguidores, inspirándolos así a alcanzar objetivos organizacionales que superen las expectativas de los líderes, esto es posible porque pueden generar un alto sentido de confianza en sí mismos, compromiso y lealtad de sus subordinados y desarrollar su espíritu de liderazgo (Hermanto et al., 2024). Bass y Riggio (2006) creían que los líderes transformacionales (1) son proactivos y crean relaciones emocionales con los seguidores, (2) cambian el entorno organizacional y (3) proporcionan nuevas realidades. Para Tichy y Devanna (1990), los líderes transformacionales son aquellos que generan cambios significativos y positivos dentro de una organización. Se consideran agentes de cambio, dispuestos a asumir riesgos, valientes y capaces de

trabajar a nivel emocional y profundo con sus colegas y empleados. Bass y Avolio (1994) demostraron que estos líderes guían a sus organizaciones hacia características más transformadoras, sugiriendo que el liderazgo transformacional influye directamente en la cultura organizacional. Además, Block (2003) descubrió que los empleados cuyo supervisor aplicaba un liderazgo transformacional tendían a percibir la cultura de su organización como adaptativa, inclusiva, integradora y con una misión clara (N. P. Nguyen et al., 2023).

### **Influencia idealizada**

La influencia idealizada se refiere a los comportamientos de los líderes como modelos a seguir para los seguidores, lo que lleva a la identificación con el líder y a la internalización de la visión, los valores y la misión de los líderes, también hace que los líderes transformacionales sean apreciados, admirados y emulados por sus seguidores (Nelly et al., 2024). De manera similar, Bakker (2023) define el liderazgo transformacional como la admiración que los seguidores sienten por su líder, quien ofrece una visión y propósito claros, y actúa como un modelo positivo (Bakker, Hetland, et al., 2023). Asimismo, según Bass y Avolio, la influencia idealizada significa que los líderes logren inspirar confianza y respeto, creando una cultura de excelencia y seguridad dentro de la organización (Labrague, 2024). Además basándose en el trabajo de Burns, 1978, Bass, 1985 se puede definir como la demostración por parte de los líderes de atributos y comportamientos admirables que reflejan su alto nivel moral (V. Q. Nguyen et al., 2023).

#### » **VIDIII: Visión**

Los líderes transformacionales tienen la capacidad de motivar a sus seguidores a alcanzar logros que superan sus expectativas, ya que ofrecen una visión clara

y persuasiva que impulsa a los empleados a esforzarse más allá de lo habitual, además que sirven como modelos (Tian et al., 2023). Asimismo, sostenemos un liderazgo que transmite una visión genera pasión a los equipos, convierte a todos en verdaderos creyentes, fomenta el desempeño, promueve ciertos tipos de comportamiento y motiva a los seguidores a realizar autosacrificio en aras del bien colectivo (Salas-vallina et al., 2020).

### **Motivación inspiradora**

La motivación inspiradora se refiere a las conductas de los líderes que, al proporcionar un propósito claro, otorgan significado a las tareas de los seguidores. En este contexto, implica la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores a alcanzar metas desafiantes y ambiciosas (Bakker, Hetland, et al., 2023). Además basándose en el trabajo de Burns, 1978 , Bass, 1985 se refiere a cómo los líderes comunican una visión atractiva y alientan a los seguidores a esforzarse más allá de sus objetivos individuales (V. Q. Nguyen et al., 2023).

#### » **VID211: Inspiración**

Alientan a los empleados a pensar y actuar creativamente y a desafiar el statu quo (Tian et al., 2023). Es un componente central del liderazgo transformacional y carismático, un líder que se comunica de manera inspiradora puede tener un impacto aún mayor en el comportamiento de seguridad de sus seguidores (Fruhen et al., 2022). El modelo componencial de creatividad sugiere que, para los individuos, el proceso creativo comienza a partir de la motivación por un determinado entorno laboral, en el que las conductas de liderazgo juegan un papel crítico (Zhou et al., 2024).

### **Estimulación intelectual**

La estimulación intelectual hace referencia a los comportamientos de los líderes que alientan a los seguidores a replantear los problemas, promoviendo el desarrollo de ideas creativas e innovadoras, así como la capacidad de abordar situaciones conocidas desde nuevas perspectivas (Nelly et al., 2024). Los líderes que adoptan este enfoque de liderazgo ayudan a transformar la forma en que los seguidores perciben y abordan los obstáculos y desafíos (Bakker, Hetland, et al., 2023). De igual manera, según Bass y Avolio, la estimulación intelectual implica que los líderes fomenten el pensamiento crítico y la resolución innovadora de problemas entre sus colaboradores, preparándolos para adaptarse a entornos en constante cambio (Labrague, 2024).

» ***VID311: Desarrollo del personal***

Una función clave de los líderes es ayudar a los empleados a encontrar significado y dar sentido a las prioridades organizacionales. Es probable que la comprensión de estas prioridades por parte de los empleados influya hacia dónde dirigen sus esfuerzos y comportamientos. Un líder transformacional estimulará a los empleados a pensar de manera innovadora y proponer nuevas ideas (Fruhen et al., 2022). Los modelos de enseñanza permiten a los líderes conectar los diferentes aspectos del proceso de enseñanza de manera coherente (Rijnsoever et al., 2023).

» ***VID312: Fomento de participación***

Se pide cada vez más a los líderes que trabajen en equipos y coordinen esfuerzos para lograr objetivos compartidos con diferentes grupos de interés y partes interesadas. Hacerlo requiere liderar a través de la influencia en lugar de la autoridad, utilizando una forma participativa de liderazgo (Aramovich et al., 2020).

### **Consideración individualizada**

La consideración individualizada se refiere al comportamiento de los líderes al dirigir, ayudar y enfatizar las necesidades particulares de los empleados para apoyar su desarrollo y progreso profesional. Esto implica que los líderes que muestran consideración individualizada son aquellos que brindan un ambiente de trabajo de apoyo prestando gran atención a las necesidades de cada empleado y brindando nuevas oportunidades de aprendizaje (Nelly et al., 2024). De manera similar, la consideración individualizada se define como el apoyo y la orientación que los líderes brindan a sus seguidores, incluyendo la frecuencia de interacción y la asistencia ofrecida para maximizar su potencial mediante el aprovechamiento de sus fortalezas (Bakker, Hetland, et al., 2023). De la misma forma, según Bass y Avolio, esta forma de liderazgo implica que los líderes reconozcan y valoren las diversas necesidades y fortalezas de sus seguidores, promoviendo su desarrollo profesional y bienestar laboral (Labrague, 2024).

» ***VID4I1: Singularidad***

Se refiere a demostrar cuidado e interés genuinos por los seguidores y los inspiran a dar lo mejor de sí y desarrollar sus propias habilidades de liderazgo (Bakker, Kjellevoid, et al., 2023). Los líderes respetan a sus empleados como individuos únicos, son conscientes y atentos a sus necesidades, sentimientos, habilidades y aspiraciones, y les brindan aliento, apoyo y orientación esto hace que se sientan valorados, respetados y aumenten sus niveles de energía (Rai et al., 2024).

» ***VID4I2: Empoderamiento***

Se refiere a comportamientos de líder que comparten el poder con los empleados y les asignan autonomía y responsabilidad adicionales (Zhou et al.,

2024). Las teorías de liderazgo basadas en seguidores sugieren que el liderazgo implica permitir a los seguidores gestionar su propio desempeño a través de la delegación (Aramovich et al., 2020). Además, ayuda a mejorar los sentimientos de confianza de los empleados hacia sus líderes, lo que resulta en un trato recíproco al facilitar el intercambio de información y conocimientos en equipos que permite el libre flujo de ideas entre los miembros y brinda la oportunidad de aprender unos de otros (Pett et al., 2024).

» **VID4I3: Apoyo**

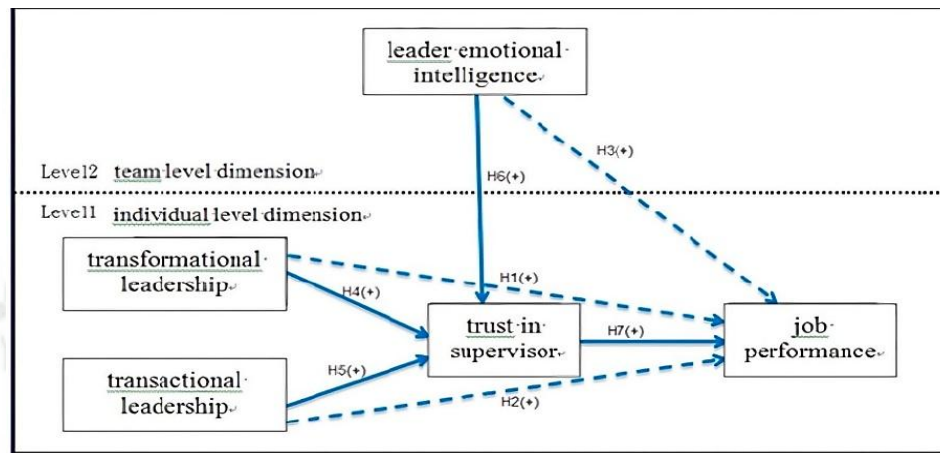
Los empleados lo observan en función de la retroalimentación, la ayuda y el respaldo emocional que brinda un líder, puede definirse como el “comportamiento de un líder dirigido a la satisfacción de las necesidades y preferencias de los subordinados, como mostrar preocupación por el bienestar de los subordinados y crear un ambiente de trabajo amigable y psicológicamente solidario”, (Yong et al., 2021). El modelo de recursos y demandas laborales identifica el apoyo del líder como un recurso clave en los lugares de trabajo que ayuda a los empleados a alcanzar sus objetivos laborales, (Fruhen et al., 2022). Sus efectos según Cohen y Wills serían que, ayuda a los empleados (1) generando emociones positivas en los empleados, (2) mejorando el reconocimiento de autoestima del empleado y (3) fomentar un sentido de previsibilidad y estabilidad en las situaciones de los empleados (Patzelt et al., 2021).

### **Modelos de medición del liderazgo transformacional**

*Las relaciones entre la inteligencia emocional del líder, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional y el desempeño laboral: un modelo mediador de confianza*

**Figura 10**

*Modelo de relaciones entre la inteligencia emocional del líder, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional y el desempeño laboral*



Nota. Obtenido de C. C. Lee et al., 2023

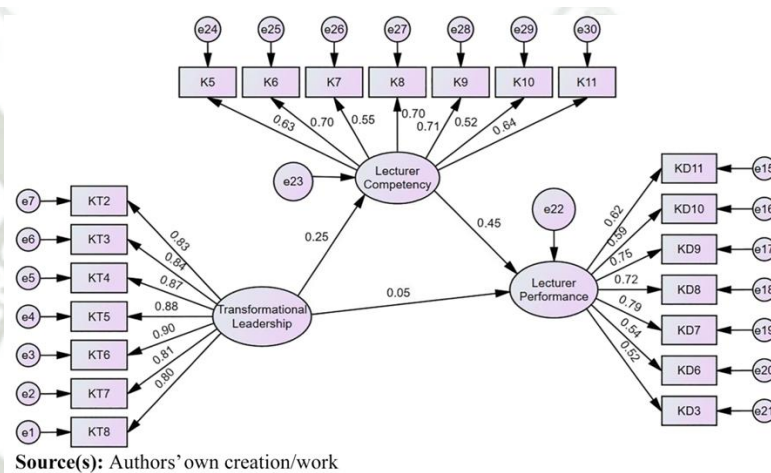
En este estudio, se emplea un modelo de mediación multinivel que considera la inteligencia emocional del líder, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional como variables independientes, la confianza en el supervisor como variable mediadora, y el desempeño laboral como variable dependiente (resultado). La línea discontinua indica una correlación directa, mientras que la línea continua refleja una correlación indirecta. Para analizar la variable de liderazgo transformacional, se basaron en investigaciones de Hinkin y Tracey; Hartog, Muijen y Koopman; y MacKenzie, Podsakoff y Rich, quienes dividen el liderazgo transformacional en cuatro subdimensiones: "influencia idealizada", "motivación inspiradora", "estimulación intelectual" y "consideración individualizada". Tras el análisis mediante modelado lineal jerárquico (HLM), el estudio confirma que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como la inteligencia emocional de los líderes,

tienen una relación significativa y positiva con la confianza en el supervisor y el desempeño laboral de los empleados (C. C. Lee et al., 2023).

*El papel mediador de la competencia en el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño docente*

**Figura 11**

*Modelo de relaciones entre la competencia, el liderazgo transformacional y el desempeño docente*



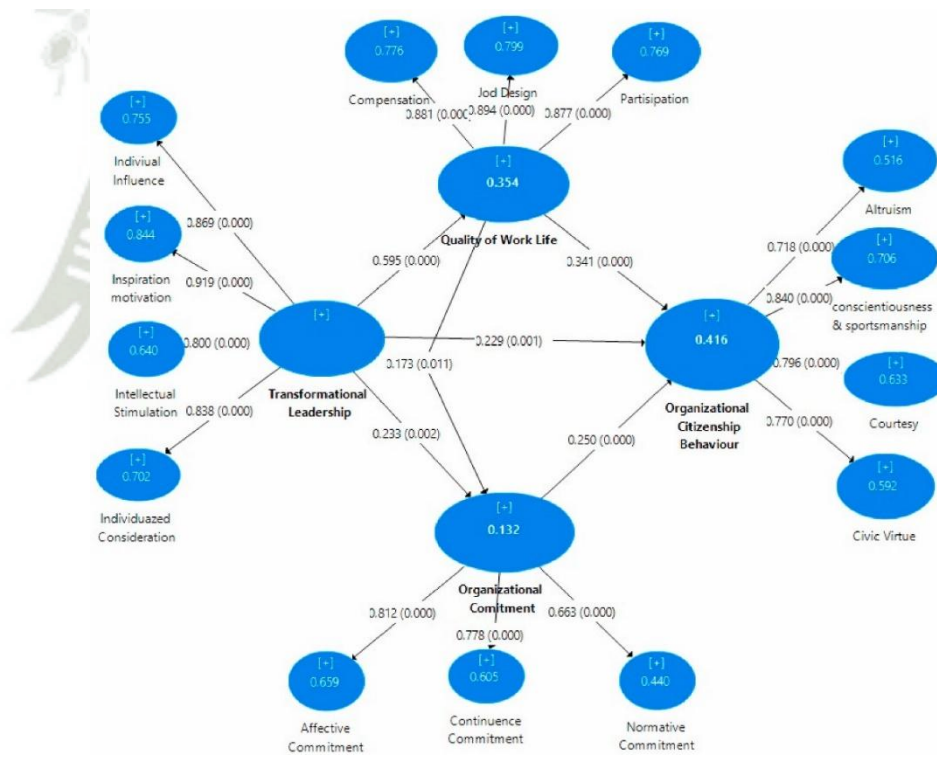
Nota. *Obtenido de Nelly et al., 2024*

Este estudio utilizó un enfoque combinado de un modelo estructural SEM (Modelo de Ecuaciones Estructurales) y un análisis CFA (Análisis Factorial Confirmatorio), además de aplicar un análisis del coeficiente de trayectoria para determinar la significancia de las hipótesis formuladas. Estos métodos representan un análisis especializado de SEM, destinado a evaluar la relación entre variables latentes. En relación con la medición del liderazgo transformacional, se adoptó la escala original del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X), que comprende cinco dimensiones: influencia idealizada atribuida, comportamiento de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Los indicadores seleccionados para estas dimensiones se centraron en los comportamientos del líder que busca transformar las actitudes y acciones de sus

seguidores, motivándolos a superar sus expectativas. Los resultados obtenidos indican que el liderazgo transformacional es clave para fomentar habilidades que, a su vez, mejoran el desempeño de los docentes universitarios (Nelly et al., 2024).

*El papel mediador de la calidad de vida laboral y el compromiso organizacional en el vínculo entre el liderazgo transformacional y el comportamiento ciudadano organizacional*

**Figura 12**  
*Modelo de relaciones entre la calidad de vida laboral, el compromiso organizacional, el liderazgo transformacional y el comportamiento ciudadano organizacional*



Nota. Obtenido de Hermanto et al., 2024

En este estudio empírico, se investigó el impacto de las variables de compromiso organizacional en la mediación de la relación entre el liderazgo transformacional, la calidad de vida laboral y el comportamiento ciudadano organizacional de los docentes. El liderazgo transformacional se midió a través de un modelo específico de liderazgo escolar, utilizando las cuatro dimensiones del Cuestionario de Liderazgo

Multifactorial (MLQ) modificado: TL1 - influencia individual, TL2 - motivación, TL3 - estimulación intelectual y TL4 - consideración individual. Los resultados de las pruebas de hipótesis indicaron lo siguiente: se encontró una relación directa entre el liderazgo transformacional y tanto el comportamiento ciudadano organizacional como la calidad de vida laboral y el compromiso organizacional. Además, se identificó una conexión directa entre la calidad de vida laboral y el compromiso organizacional, así como entre el compromiso organizacional y el comportamiento ciudadano organizacional (Hermanto et al., 2024).

### **1.7.2. Análisis de la variable Inteligencia cultural y sus dimensiones**

#### **Revisión conceptual y modelos teóricos de la inteligencia cultural**

Según Earley y Mosakowski definen la inteligencia cultural como “una forma específica de inteligencia centrada en las capacidades para captar, razonar y comportarse de manera efectiva” (Mosakowski & Earley, 2004). Raman conceptualiza la CQ como “la capacidad de captar la razón correctamente con abstracciones (conceptos) y resolver problemas” (Sharma, 2019). Del mismo modo, de acuerdo con Presbitero, lo define como, “es un recurso y una capacidad valiosos que permite a las personas que operan en contextos globales, como en negocios internacionales, funcionar de manera efectiva a pesar de los desafíos asociados con la diversidad cultural” (Presbitero, 2024). Agregando, según Li, Minshew, Williams, White, Fassett y McLaughlin, la inteligencia cultural se describe como la habilidad para ajustarse de manera efectiva a contextos o experiencias culturales desconocidas, donde los patrones de pensamiento y comportamiento de las personas difieren considerablemente (Davaei et al., 2022; Li et al., 2023). Por otro lado, Leclerc, Kennedy y Campis mencionan que la inteligencia cultural (CQ) tiene cuatro conceptos claves, proporcionan un mapa de procesos para conectar estos conceptos del

conocimiento a la acción, fortaleciendo las relaciones con el equipo, familias y comunidades (Leclerc et al., 2023).

### **Metacognitivo**

Según Leclerc, Kennedy y Campis definen esta dimensión como “la conciencia y la capacidad de un individuo para planificar interacciones culturales” (Aldhaeri, 2017; Leclerc et al., 2023). Esto implica que la dimensión cognitiva abarca las estrategias necesarias para planificar, supervisar y adaptar los esquemas mentales en las distintas etapas de las interacciones dentro del entorno laboral y entre los miembros del equipo. De la misma forma, Richard-Eaglin menciona que la dimensión metacognitiva se refiere como la estrategia, así como a la conciencia cultural y la capacidad de planificar interacciones multiculturales (Davaei et al., 2022; Richard-Eaglin, 2021). Esto quiere decir que, el individuo está preparado para intercambios culturales, permitiendo así abrazar la singularidad dentro de las culturas, teniendo interacciones más sólidas.

Por otro lado, Davis, Bonfils, Zalzala, Lysaker, Minor lo han definido como “la capacidad de examinar los propios procesos cognitivos” (Davis et al., 2022). Esto quiere decir que van desde experiencias cognitivas hasta la integración de conocimientos, pensamientos y experiencias para conforman todo en conjunto. De la misma manera, Flavell simplemente la define como *meta* que significa *más allá*, por lo que significa, *pensar más allá del pensamiento*; este surgió de una teoría metacognitiva (MCT) del mismo autor, que destacaba todos estos procesos cognitivos son las metas, tareas, experiencias y estrategias (Flavell & Smith, 1976). También, Chevron indica que estos procesos cognitivos se organizan como un continuo de complejidad cognitivo creciente: “se cree que *comprender* es más

complejo cognitivamente que *recordar*; *Analizar* es más complejo cognitivamente que *Aplicar*, y así” (Chevron, 2014). Dando a entender que la dimensión metacognitiva implica mucho más que solo comprender y analizar.

» **V2D1I1: Conocimiento cultural**

Según Schniter, Kaplanb y Gurvenc el conocimiento cultural es definido como “la cultura para resolver problemas críticos para la supervivencia, incluyendo cómo adquirir alimentos, fabricar y usar herramientas” (Schniter et al., 2023). Esto quiere decir que nuestros conocimientos y habilidades culturales nos brindan la oportunidad de poder hacer uso de nuestro raciocinio y poder entender situaciones en las que uno se enfrenta, poder desarrollar competencias para las interacciones culturales con otros individuos (M. Nguyen et al., 2024).

**Cognitivo**

Según Leclerc, Kennedy y Campis se refieren a la dimensión cognitiva como “la comprensión y el conocimiento de un individuo sobre en qué se parecen y se diferencian las culturas” (Leclerc et al., 2023), en esta parte se incluyen lo que es el conocimiento de la estructura y contenido, tanto como normas, prácticas y convenciones, aclarando, la educación y jerarquía. Añadiendo, Richard-Eaglin menciona que lo cognitivo implica no solo conocer sino también comprender las semejanzas y diferencias culturales (Richard-Eaglin, 2021). Esto quiere decir que el individuo va a saber cómo relacionarse mejor con sus compañeros de trabajo aprovechando sus semejanzas culturales. Por otro lado, Aldhaeri dice que lo cognitivo es la propia cultura de un individuo, como conocimiento de normas y prácticas en entornos culturales (Aldhaeri, 2017). De la misma manera, Davaei,

Gunkel, Veglio y Taras, esto se refiere al conocimiento sobre las normas, prácticas y convenciones propias de diversas culturas, obtenido a través de experiencias tanto educativas como personales (Davaei et al., 2022). De acuerdo con Mira y Velásquez indican que este componente “representan el tener un conocimiento y saber acerca de las diferencias culturales” (Mira Delgado & Velásquez Suárez, 2021).

» **V2D2I1: Interacción cultural**

En línea con la teoría del aprendizaje social, este aprendizaje surge de la interacción cultural y tiene lugar en un entorno social, estas interacciones podrían mejorar la inteligencia cultural y la intención de seguir con el trabajo, carrera, estudios (Dolce et al., 2023). Dando a entender que, mientras más interacciones se tenga con una diversidad de culturas el aprendizaje será mayor, a consecuencia de ellos se podrá utilizar mejor la inteligencia cultural para el desarrollo con otros grupos culturales.

» **V2D2I2: Aprendizaje cultural**

Wang, Ge, Zhang, Houa y Sun señalan que el aprendizaje cultural consiste en el proceso por el cual los individuos incorporan conocimientos, competencias, valores y reglas comunes propias de su entorno laboral o cultural (X. Wang et al., 2023). Además, en este aprendizaje van a poder desarrollar la capacidad para compartir intenciones y cooperar en contextos sociales, cabe mencionar, que este indicador es importante para la adaptación y transmisión de conocimientos cognitivos intergeneracionales.

## **Motivacional**

Según Leclerc, Kennedy y Campis definen esta dimensión como “el nivel de interés, persistencia y confianza de un individuo antes y durante las interacciones culturales” (Leclerc et al., 2023). En esta área de atención se centra en el impulso o la curiosidad que uno debe tener para interactuar con culturas desconocidas, y la forma en cómo se van a desarrollar, relacionar y conectar con las demás personas. Asimismo, Richard-Eaglin indica que la motivación de la inteligencia cultural implica interés y confianza durante las interacciones transculturales (Richard-Eaglin, 2021). Por lo que esto requiere un deseo continuo para poder interactuar exitosamente y circunnavegar diferentes culturales. Por su parte, Aldhaeri describe lo motivacional como la habilidad de una persona para enfocar su atención, esfuerzo y energía en comprender diversas culturas, impulsada principalmente por una motivación intrínseca (Aldhaeri, 2017; Mira Delgado & Velásquez Suárez, 2021). De manera similar, Davaei, Gunkel, Veglio y Taras señalan que esto representa la "habilidad de enfocar la atención y energía en aprender y desenvolverse en contextos marcados por diferencias culturales" (Davaei et al., 2022). Por lo tanto, se puede decir que esto más que todo se enfoca en su forma de prestar atención para poder aprender un poco de las otras culturas del entorno.

» **V2D3I1: Socialización**

Titzmann, Paizan y Aumann definen la socialización como "el proceso a través del cual los individuos adquieren las normas, valores y competencias sociales necesarias para desempeñarse de manera efectiva en una sociedad o grupo social específico" (Aumann et al., 2023). Por un lado, la socialización primaria se refiere a las bases para el desarrollo lingüístico y cognitivo, las expectativas de comportamiento y roles, también de valores,

normas y convenciones; por otro lado, la secundaria se refiere a todas las influencias sociales, como conductas y expectativas deseadas (Aumann et al., 2023). En contraste, Zheng, Gou, Camarinha-Matos, Zhang y Zhang afirman que la socialización organizacional juega un papel clave en la gestión de recursos humanos. (Zheng et al., 2023). Dando a entender que es un indicador para el estudio de instituciones o organizaciones.

» **V2D3I2: Motivación intrínseca**

De acuerdo con McKay, Lannegrand, Skues y Wise mencionan que “la CQ motivacional implica tanto un interés intrínseco en interactuar con personas de otras culturas porque es inherentemente satisfactorio” (McKay et al., 2022). Esto quiere decir que como es un interés extrínseco el individuo valora el trabajar en otra cultura. Asimismo, con la motivación intrínseca suelen sentirse más atraídos por interacciones y contextos culturales, es decir, es un impulso que lleva a la persona a poder entender y participar de una actividad porque encuentra en esta interesante, gratificante o gratificante.

**Conductual**

Según Leclerc, Kennedy y Campis, esta dimensión se refiere a "la capacidad de un individuo para ajustarse durante las interacciones culturales" (Leclerc et al., 2023; Richard-Eaglin, 2021), es decir, que son las habilidades y formas de comportamiento de cada individuo para presentarse ante diferentes formas culturales. Esta área de atención se enfoca en las acciones, tanto verbales como no verbales, como el lenguaje corporal, el tono, los gestos y el uso de palabras apropiadas según la cultura. Además, Aldhaeri señala que se trata de la capacidad para mostrar

comportamientos verbales y no verbales adecuados durante las interacciones en entornos multiculturales o con personas de diversas culturas (Aldhaeri, 2017; Davaei et al., 2022). En el mismo sentido, Mira y Velásquez dicen que lo conductual “refleja la capacidad individual de utilizar el lenguaje adecuado en una situación de interculturalidad” (Mira Delgado & Velásquez Suárez, 2021). Por lo que es importante ya que la interacción de lenguaje verbal como no verbal pueden transmitir un mensaje realmente poderoso a sus receptores.

» **V2D4I1: Comportamiento verbal y no verbal**

Según Stanilova, tanto el comportamiento verbal como el no verbal desempeñan roles cruciales en la inteligencia cultural, entendida como la habilidad para interactuar de manera efectiva con personas de diversas culturas. (Stanilova, 2014). Por un lado, el lenguaje, comprende todo lo que es el dominio de vocabulario y gramática, además de la comprensión de los matices culturales; comprender los estilos de comunicación es importante para evitar malentendidos entre compañeros; las normas lingüísticas también es un elemento fundamental para poder construir relaciones interculturales sólidas (Tamura & Choi, 1996).

Por otro lado, según Lee y Ha, dentro del comportamiento no verbal se pueden observar expresiones faciales y gestos, dando un significado según a la cultura; el lenguaje corporal que define la forma de expresión y utilización del espacio entre culturas para sentirse cómodos entre la interacción (Y. Lee & Ha, 2023). Asimismo, la interpretación de los silencios puede variar según la cultura, (Pace et al., 2022). En cuanto a las pausas, pueden influir en el ritmo de la conversación, las pausas entre turnos de habla pueden ser cortas y rápidas, mientras que en otras pueden ser más largas y deliberadas (Kong et al., 2010).

De acuerdo con Wankou, Su-Jing, Khanna y Xiong, el ritmo del habla se define como la velocidad, esta va a variar significativamente entre culturas (Yang et al., 2019), hablar demasiado rápido puede dificultar la comprensión, mientras que hablar demasiado lento puede parecer condescendiente.

### **Modelos de medición de la inteligencia cultural**

En cuanto a su modelo teórico de la variable inteligencia cultural, en un primer momento por los años 2000 se desarrolló el primer término llamado coeficiente cultural, fue utilizado por primera vez por Christopher Earley y Soon Ang, estos investigadores desarrollaron esta variable y determinaron tres facetas muy esenciales: la cognición, que se refería a ver su capacidad cognitiva para poder desenvolver patrones; la motivación, prácticamente era la capacidad que tenían para involucrar a los demás; y el comportamiento, estaba muy relacionado con la cognición y la motivación, por ser su capacidad de respuesta (Earley & Ang, 2003).

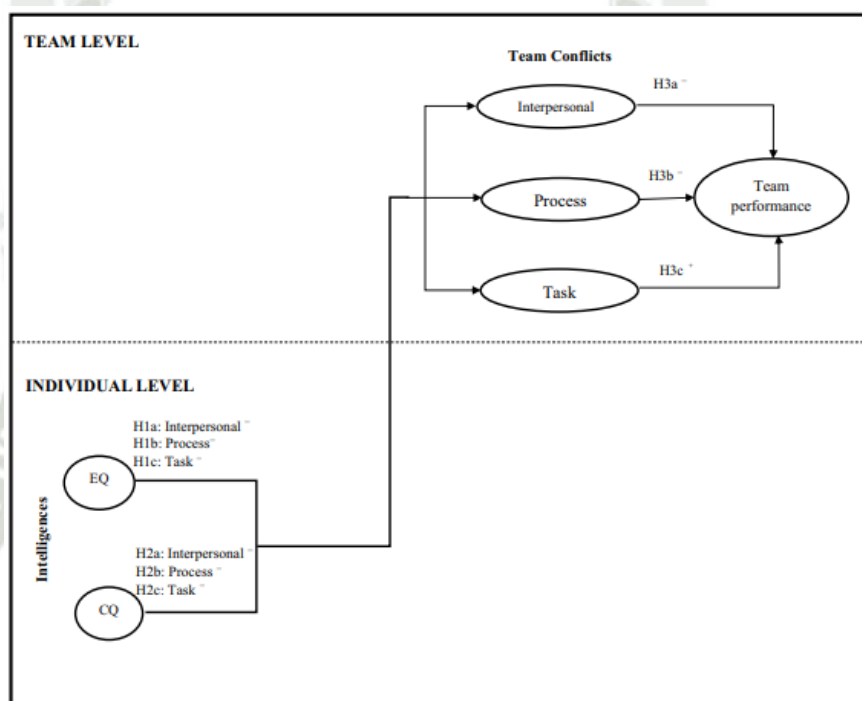
También en el mismo año hubo investigaciones adicionales hechas por David Thomas y Kerr Inkson que permitieron tener un marco más integral sobre la inteligencia cultural, ya que se abordaron temas como un conocimiento y desarrollo de la inteligencia cultural de manera global, habilidades interculturales, la toma de decisiones, la comunicación, negociación y resolución de conflictos, motivación y liderazgo, trabajo en equipos en distintas culturas (Thomas & Inkson, 2009).

Por consiguiente, autores como Ang y Linn Van Dyne tomaron como base para su investigación el trabajo anterior y desarrollaron un método que les permitiera medir el desempeño intercultural, esta escala fue desarrollada por dimensiones: metacognitivo, cognitivo, motivacional y conductual (Ang & Van Dyne, 2008), que es prácticamente el modelo que hemos tomado para la presente investigación.

*Modelo teórico del artículo “La influencia de la inteligencia cultural y la inteligencia emocional en la ocurrencia y el desempeño de conflictos en equipos virtuales globales” de Mahboobeh Davaei, Marjaana Gunkel, Valerio Veglio, Vas Taras (2022).*

**Figura 13**

*Modelo de relaciones entre la inteligencia cultural, la inteligencia emocional y el desempeño de conflictos*



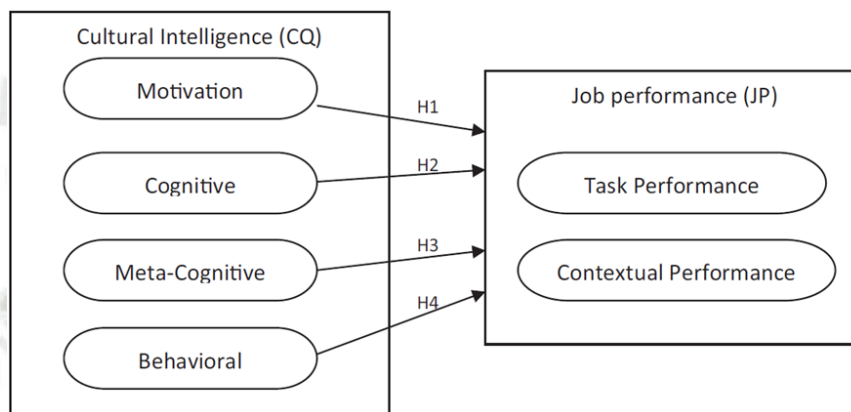
Nota. *Obtenido de Davaei et al., 2022*

Este modelo teórico está dividido en dos partes por un lado se evalúa el desempeño individual y por otro lado el desempeño grupal, cada uno de estos en función a entregables semanales, los informes de progreso y las evaluaciones de los pares.

Asimismo, dentro del desempeño individual se tiene dos subdivisiones: inteligencia emocional (EQ) y la inteligencia cultural (CQ), en esta última cabe resaltar que se tiene sus dimensiones divididas en este modelo como metacognitivo, cognitivo, motivacional y conductual cada una de estas dimensiones con 4, 5, 6 y 6 ítems respectivamente.

*Modelo teórico del artículo “Inteligencia cultural y desempeño laboral de los bibliotecarios académicos en Indonesia” de Mohamad Noorman Masrek, Helmi Prasetyo Yuwinanto, Ragil Tri Atmi, Tri Soesantari, y Fitri Mutia (2021)*

**Figura 14**  
*Modelo de relaciones entre la inteligencia cultural y el desempeño laboral*



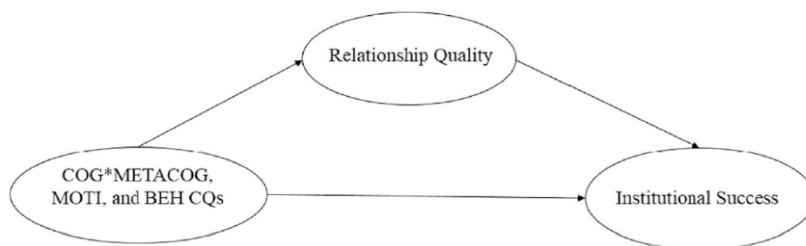
Nota. *Obtenido de Noorman et al., 2021*

En este modelo se ve que hay dos variables por un lado la inteligencia cultural (CQ) y el desempeño laboral (JP) el cual está basado bajo las investigaciones de Early y Ang, por lo que para las dimensiones de escala de medida se utilizaron la motivación, la cognición, la metacognición y la conducta. Por otro lado, en cuanto al desempeño se tomó para sus dimensiones tanto el desempeño de la tarea como el desempeño contextual. Es un modelo relacional ya que se quiere ver como la inteligencia cultural actúa o afecta al desempeño laboral.

*Modelo teórico del artículo “Inteligencia cultural y éxito institucional: el papel mediador de la calidad de las relaciones” de Revti Raman Sharma (2019).*

**Figura 15**

*Modelo de relaciones entre la Inteligencia cultural y el éxito institucional*



Nota. *Obtenido de Sharma et al., 2019*

El presente modelo teórico se analiza a nivel individual, debido a que los altos directivos evalúan la variable de inteligencia cultural, con preguntas relacionadas a la calidad de las relaciones con sus socios comerciales locales y el éxito en la gestión de los desafíos institucionales. También se incorporan preguntas de edad, la educación, la capacidad lingüística y la experiencia internacional de los directivos participantes con el fin de conocer sobre su aprendizaje mejorado esto en consecuencia puede influir en CQ. En cuanto a sus dimensiones este modelo ha considerado la cognitiva, metacognitiva, motivacional y conductual con 3, 4, 4, y 3 ítems por cada dimensión respectivamente.

## 1.8. Operacionalización de variables

### 1.8.1. Operacionalización conceptual

**Tabla 1**

*Operacionalización conceptual de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
<p><b>Liderazgo transformacional</b></p> <p>El liderazgo transformacional aprovecha las oportunidades para implementar nuevos métodos de operación, alterar los procedimientos y sistemas actuales para obtener ganancias a largo plazo y ayudar a los seguidores a hacer lo mismo, crean una visión convincente que inspira a los seguidores, enfatiza la creatividad y valora a cada persona como individuo (Lin, 2023).</p>	<b><i>Influencia idealizada</i></b>		1	
	<p>Hace referencia al respeto y la admiración que los seguidores sienten por su líder, quien ofrece una visión y un propósito claros, además de actuar como un ejemplo positivo a seguir (Bakker, Hetland, et al., 2023).</p>		<i>Visión</i>	2
				3
				4
	<b><i>Motivación inspiradora</i></b>		<i>Inspiración</i>	5
	<p>Es la habilidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores a lograr objetivos ambiciosos. Mediante su optimismo y entusiasmo, los líderes fomentan en sus seguidores la confianza de que alcanzarán el éxito (Bakker, Hetland, et al., 2023).</p>			6
				7
	<b><i>Estimulación intelectual</i></b>		<i>Desarrollo del personal</i> <i>Fomento de participación</i>	8
	<p>Implica que los líderes promuevan el pensamiento crítico y la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas entre sus colaboradores, preparándolos para adaptarse a situaciones que cambian rápidamente (Labrague, 2024).</p>			9
	<b><i>Consideración individualizada</i></b>		<i>Singularidad</i> <i>Empoderamiento</i> <i>Apoyo</i>	10
	<p>Se refiere al comportamiento de los líderes al dirigir, ayudar y enfatizar las necesidades particulares de los empleados para apoyar su desarrollo y progreso profesional (Nelly et al., 2024).</p>			11
				12
				13

<b>Inteligencia Cultural</b> Según Davaei, Gunkel, Veglio y Taras la inteligencia cultural “CQ se refiere a la capacidad de los individuos para desempeñarse de manera efectiva en entornos interculturales (...) La CQ influye positivamente en el rendimiento de las tareas en las interacciones virtuales e interculturales”(Davaei et al., 2022).	<b>Metacognitivo</b>			
	Según Leclerc, Kennedy y Campis, lo metacognitivo “es la conciencia y la capacidad de un individuo para planificar las interacciones culturales. Esta área de enfoque incluye la <i>estrategia</i> para planificar, controlar y ajustar los modelos mentales antes, durante y después de las interacciones.”(Leclerc et al., 2023).		<i>Conocimiento cultural</i>	1
				2
	<b>Cognitivo</b>			3
	Según Leclerc, Kennedy y Campis, lo cognitivo “es la comprensión y el conocimiento de un individuo sobre cómo las culturas son similares y diferentes. Esta área de enfoque incluye el <i>conocimiento</i> de la estructura y el contenido, como las normas, las prácticas y las convenciones, es decir, la educación, la jerarquía.”(Leclerc et al., 2023).		<i>Interacción cultural</i>	4
				5
			<i>Aprendizaje cultural</i>	6
	<b>Motivacional</b>			7
	Según Leclerc, Kennedy y Campis, lo motivacional “es el nivel de interés, persistencia y confianza de un individuo antes y durante las interacciones culturales. Esta área de enfoque está en el <i>impulso</i> o la curiosidad que uno debe tener para comprometerse con culturas desconocidas.”(Leclerc et al., 2023)		<i>Socialización</i>	8
			<i>Motivación intrínseca</i>	9
				10
	<b>Conductual</b>			11
Según Leclerc, Kennedy y Campis, lo conductual “es la capacidad de un individuo para adaptarse durante las interacciones culturales. Esta área de enfoque se centra en la <i>acción</i> , que incluye expresiones verbales y no verbales, como el lenguaje corporal, el tono, los gestos y el uso de palabras culturalmente apropiadas.”(Leclerc et al., 2023)		<i>Comportamiento verbal y no verbal</i>	12	

Nota. *Elaboración propia*

### 1.8.2. Tabla de operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE	ITEMS
<b>Liderazgo transformacional</b>	<b><i>Influencia idealizada</i></b>	<i>Visión</i>	<i>Escala Likert - 7 puntos Nivel Influencia</i>	1. Me siento bien estando cerca de mi líder. 2. Tengo plena fe en mi líder. 3. Estoy orgulloso de estar asociado con mi líder.
	<b><i>Motivación inspiradora</i></b>	<i>Inspiración</i>	<i>Escala Likert - 7 puntos Nivel Motivación</i>	4. Siento que mi líder me ayuda y alienta constantemente. 5. Mi líder expresa su confianza y expectativas hacia mí. 6. Mi líder me hace optimista sobre el logro de objetivos.
	<b><i>Estimulación intelectual</i></b>	<i>Desarrollo del personal, Fomento de participación</i>	<i>Escala Likert - 7 puntos Nivel Estimulación</i>	7. Mi líder me anima a expresar mis pensamientos, opiniones y preguntas constantemente. 8. Mi líder me inspira y ofrece nuevas formas de hacer el trabajo 9. Mi líder ayuda a resolver problemas a través de diferentes perspectivas
	<b><i>Consideración individualizada</i></b>	<i>Singularidad, Empoderamiento, Apoyo</i>	<i>Escala Likert - 7 puntos Nivel Consideración</i>	10. Siento que mi líder se preocupará por los problemas que encuentro en el trabajo. 11. Siento que mi líder estará dispuesto a dedicar tiempo a brindar orientación y apoyo moral a los empleados. 12. Mi líder aprecia mi singularidad como individuo que es diferente de los demás. 13. Mi líder brinda atención personalizada a aquellos que se sienten rechazados

<b>Inteligencia Cultural</b>	<b>Metacognitivo</b>	<i>Conocimiento cultural</i>	<i>Escala Likert - 7 puntos Nivel metacognitivo</i>	<p>1. Ajusto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar.</p> <p>2. Soy consciente del conocimiento cultural que utilizo cuando interactúo con personas de diferentes orígenes culturales.</p>
	<b>Cognitivo</b>	<i>Interacción cultural</i>	<i>Escala Likert - 7 puntos Nivel cognitivo</i>	<p>3. Cuando interactué con compañeros o colegas de diferentes culturas, investigo algo básico sobre esta cultura.</p> <p>4. Aprendo de las interacciones culturales con compañeros o colegas y lo aplicó en el futuro.</p> <p>5. Hago una pausa consciente antes de interactuar con compañeros o colegas de otras culturas para comprobar mis propias suposiciones y prejuicios.</p>
		<i>Aprendizaje cultural</i>		<p>6. Cuando no puedo hacer una pausa consciente con compañeros o colegas de otras culturas, trato de aprender similitudes y diferencias culturales.</p>
	<b>Motivacional</b>	<i>Socialización</i>	<i>Escala Likert - 7 puntos Nivel de motivación</i>	<p>7. Estoy seguro de que puedo socializar con compañeros o colegas de una cultura nueva para mí.</p> <p>8. Busco experiencias en las que pueda tener diálogos con compañeros o colegas que tienen diferentes culturas.</p>
		<i>Motivación intrínseca</i>		<p>9. Busco interacciones exitosas y positivas con compañeros o colegas de culturas nuevas para mí.</p>
<b>Conductual</b>	<i>Comportamiento verbal y no verbal</i>	<i>Escala Likert - 7 puntos Nivel conductual</i>	<p>10. Manejo fácilmente mi lenguaje corporal y estilo de habla, cuando me dirijo a compañeros o colegas de diferentes culturas.</p> <p>11. Negocio fácilmente con compañeros o colegas para honrar las prácticas culturales dentro del entorno laboral.</p> <p>12. Suelo adaptarme a diferentes situaciones interculturales de manera asertiva.</p>	

Nota. *Elaboración propia*

## 1.9. Hipótesis de la investigación

### 1.9.1. Hipótesis general

El liderazgo transformacional influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

### 1.9.2. Hipótesis específicas

- ✓ La influencia idealizada influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.
- ✓ La motivación inspiradora influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.
- ✓ El estímulo intelectual influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.
- ✓ La consideración individualizada influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

#### 2.1. Tipo, enfoque, diseño y alcance de investigación

##### 2.1.1. Tipo de investigación

Según Vargas, esta investigación se distingue por el uso de los conocimientos previos, complementados con nuevos aprendizajes y la sistematización de algunos basados en la práctica. Implica aplicar el conocimiento y los resultados obtenidos a través de un enfoque riguroso, organizado y sistemático para comprender la realidad (Vargas Cordero, 2009). Por este motivo, el tipo de investigación que se utilizará es la aplicada debido a que se quiere conocer como el liderazgo influye en la inteligencia cultural dada una realidad que son los colaboradores de las universidades de Arequipa del presente año, esta información será utilizada de forma organizada para poder saber cuál es su impacto con respecto de una variable en la otra y poder validar la hipótesis planteada. De esta manera, con los resultados obtenidos se podrá conocer su nivel de impacto y que dimensión tiene mayor funcionabilidad o utilidad dentro de su actuar de los colaborados.

##### 2.1.2. Enfoque de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista, el enfoque cuantitativo "implica la recolección de datos para verificar hipótesis mediante medición numérica y análisis estadístico, con el objetivo de establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (Hernández Sampieri et al., 2010). Por lo tanto, el enfoque de esta investigación es cuantitativa debido a que se va emplear la técnica de la encuesta, por lo que dentro de esta se está considerando al instrumento de escala, de manera que esta es reconocida como un elemento para uso estadístico, además, se subemplearan modelos

matemáticos o números para poder determinar su nivel de impacto del liderazgo transformacional en la inteligencia cultural de los colaboradores en universidades de Arequipa, 2024, y se tiene que ver en porcentajes, cifras numéricas y modelos estadísticos para su presentación.

### **2.1.3. Diseño de la investigación**

Respecto al diseño de investigación que realizaremos será de tipo no experimental u observacional y de corte transversal. De acuerdo con (Quincho-Apumayta et al., 2022) El diseño no experimental se centra en la recolección de información tal como se presentan las variables en la realidad, sin que el investigador interfiera en su comportamiento. Asimismo, una investigación de corte transversal debido a que estudia a los sujetos de diferentes edades en un mismo tiempo.

Por lo tanto, en la presente investigación no manipularemos las variables liderazgo transformacional ni inteligencia cultural porque se trabajarán tal y como se presentan en su contexto natural, y en base a la información recopilada se realizará un análisis de las variables para determinar su relación en el contexto estudiado, en este caso, si existe relación del liderazgo transformacional en la inteligencia cultural en los colaboradores de las universidades de la ciudad de Arequipa. De la misma forma, para el presente trabajo se pretende aplicar el instrumento en una sola ocasión y en una coyuntura particular, es decir, tendremos solo un levantamiento de la información que será procesada en un único lapso.

### **2.1.4. Alcance de la investigación**

El alcance de nuestra investigación es de nivel explicativa. Según (Arias et al., 2022) El alcance explicativo se caracteriza por establecer una relación causa-efecto entre las variables, lo que permite un análisis más profundo y estructurado. En este sentido,

nuestra investigación busca establecer causa – efecto entre las variables estudiadas, para ello se hará un análisis de coeficientes de determinación de tal manera que se genere un sentido de entendimiento sobre la asociación e influencia de la variable liderazgo transformacional en la variable inteligencia cultural.

## **2.2. Campo, área, línea y sub línea de la investigación**

- ✓ Área: Área de Ciencias Sociales
- ✓ Subárea: Economía y negocios
- ✓ Disciplina: Negocios y Administración
- ✓ Línea: Gestión del Talento Humano
- ✓ Sublínea: Desarrollo del personal

## **2.3. Delimitación geográfica y temporal**

- ✓ Delimitación sustantiva: Variable independiente – Liderazgo transformacional y variable dependiente – Inteligencia Cultural
- ✓ Delimitación geográfica: Universidades públicas y privadas licenciadas de la Ciudad de Arequipa, que hayan obtenido el licenciamiento institucional hasta el año 2023.
- ✓ Delimitación temporal: El año sujeto a estudio será el 2024

## **2.4. Población y diseño muestral de fuentes primarias**

### **2.4.1. Población**

Nuestra población está compuesta por personas que comparten cierta característica, en este caso nos referimos a los docentes y personal administrativo de las universidades licenciadas de la ciudad de Arequipa hasta el 2024. Esta información se puede observar en la tabla siguiente:

**Tabla 3**  
*Distribución de la población por cuotas*

Universidades	Personal administrativo	Personal docente	Total personal
Universidad Nacional de San Agustín	1442	1630	3072
Universidad Católica de Santa María	397	923	1320
Universidad Católica San Pablo	492	820	1320
Universidad Tecnológica del Perú	270	415	685
Universidad Continental	252	388	640
Universidad la Salle	40	68	108
Universidad San Martín de Porres	300	462	762
Total General	3,193	4,706	7,907

Nota. *Elaboración propia*

- a. **Criterio de inclusión:** En el estudio vamos a considerar al personal docente y administrativo de las universidades licenciadas antes nombradas sin distinción alguna de edad, género, condición laboral y años de permanencia en la institución.
- b. **Criterio de exclusión:** En este estudio se va a prescindir de los directivos y rectores en este caso quienes ocupen los cargos de docentes y personal administrativo serán los partícipes de nuestra investigación.

#### 2.4.2. Muestra

Teniendo en cuenta que el tiempo y costos que implican encuestar a toda la población son verdaderamente altos, se opta por tener una muestra de todos ellos, que sean representativo (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Por esta razón, se determinó el número adecuado de elementos de la muestra, según la fórmula de Guillermo Briones (Briones, 1996) y Jacinto Rodríguez Según su tabla, para calcular el tamaño de la muestra en universos grandes con un nivel de confianza del 95 %, y bajo el supuesto de muestreo aleatorio simple (Rodríguez Osuna, 1991), en poblaciones finitas se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * Npq}{pqZ_{\alpha/2}^2 + (N - 1)e^2}$$

En donde:

Z = 1.96 Nivel de confianza (95%)

p = 0.5 Probabilidad de éxito (a favor)

q = 0.5 Probabilidad de fracaso (en contra)

e = 0.05 Margen de error aceptado (5%)

N = La población es un total de 7,907 personas

$$n = \frac{1.96^2 * 7,907 * 0.05 * 0.05}{0.05 * 0.05(1.96)^2 + (7,907 - 1)(0.05)^2}$$

n = Tamaño de la muestra es de 366 personas

La muestra que se ha obtenido de acuerdo con la fórmula de población finita determinó que la muestra deberá estar integrada por 366 personas.

### 2.4.3. Muestreo

**Tabla 4**

*Distribución del total muestra por universidad*

Universidades	Total personal	Total personal %	Cantidad total personal
Universidad nacional de San Agustín	3072	39%	142
Universidad Católica de Santa María	1320	17%	61
Universidad Católica San Pablo	1320	17%	61
Universidad Tecnológica del Perú	685	9%	32
Universidad Continental	640	8%	30
Universidad la Salle	108	1%	5
Universidad San Martín de Porres	762	10%	35
<b>Total</b>	<b>7907</b>	<b>100%</b>	<b>366</b>

Nota. *Elaboración propia*

**Tabla 5***Distribución del total muestra por cuota de cada universidad*

Universidades	Cantidad personal administrativo	Cantidad personal docente	Cantidad personal
Universidad Nacional de San Agustín	67	75	142
Universidad Católica de Santa María	18	43	61
Universidad Católica San Pablo	23	38	61
Universidad Tecnológica del Perú	12	19	32
Universidad Continental	12	18	30
Universidad La Salle	2	3	5
Universidad San Martín de Porres	14	21	35
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>218</b>	<b>366</b>

Nota. *Elaboración propia*

Finalmente, la muestra será de 366 individuos a encuestar, de los cuales el total de personal administrativo es de 148 y el personal docente de 218.

## 2.5. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

### 2.5.1. Técnica de recolección de datos

La recolección de datos será mediante el muestreo probabilístico, que de acuerdo con (Ruiz et al., 2022) "El muestreo probabilístico consiste en seleccionar unidades de manera que todas tengan la misma probabilidad de ser elegidas, y estas deben ser estadísticamente representativas." De esta forma, explicamos que nuestra muestra se selecciona en función de la población de universidades, donde todos los elementos de la misma tienen igual probabilidad de ser seleccionados. Es importante destacar que también se trata de un muestreo estratificado, según (Hernandez et al., 2006) Este tipo de muestreo "divide a la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra de cada estrato". En base a esto, nuestra investigación abarcará siete universidades diferentes, por lo que contaremos con siete estratos. Es decir, la muestra estará compuesta por un porcentaje de sujetos correspondientes a la proporción

existente en la población dentro de cada estrato, lo que implica que cada universidad tendrá un tamaño de muestra diferente. En consecuencia, esta muestra será proporcional, según (Argibay, 2020) cuando "se mantienen las mismas proporciones de sujetos que existen en la población dentro de cada estrato". Por lo tanto, nuestra muestra será de tipo probabilística estratificada proporcional, lo que asegura que se cumplan las tres condiciones necesarias para garantizar que la muestra sea representativa: selección al azar, estratificación y proporcionalidad, lo que según (Argibay, 2020) esto garantiza que los estadísticos obtenidos de la muestra correspondan y representen, sin error sistemático, los parámetros de la población.

### 2.5.2. Instrumento de recolección de datos

El instrumento para liderazgo transformacional consta de 4 dimensiones que son: *Influencia idealizada* que comprende la visión, que se refiere a las inspiración y ambiciones, y el liderazgo de apoyo, referido a la confianza; como segunda dimensión la *motivación inspiradora*, referida al optimismo y motivación en donde se van a tener ítems sobre la comunicación; la siguiente es *estimulación intelectual*, conteniendo los indicadores de desarrollo del personal, en específico la enseñanza, y el fomento de participación; finalmente la cuarta dimensión *consideración individualizada*, enfocada en indicadores como la orientación intelectual, singularidad, empoderamiento (en específico la atención, apoyo y oportunidades), el apoyo y un buen trato. Las tres primeras dimensiones constan de 3 ítems y la cuarta de 4 ítems, que no necesariamente esta referida a la cantidad de indicadores mencionados, es decir, que dos ítems pueden estar referidos a un solo indicador. Por lo tanto, en el instrumento de esta variable son un total de 13 preguntas para el encuestado.

El instrumento de inteligencia cultural consta de 4 dimensiones al igual que la anterior variable que son: *Metacognitivo*, en donde se desarrolla el indicador de conocimiento cultural; la dimensión *cognitiva* se enfoca en la interacción y aprendizaje culturales; luego se tiene a la dimensión *motivacional* referido a indicadores como la socialización y motivación intrínseca; finalmente se tiene la dimensión *conductual* que básicamente esta referida a los comportamiento verbales como el habla, ritmo, pausas y no verbales como la expresión corporal y gestos.

En el instrumento de esta variable, las dimensiones tienen 2, 4, 3 y 3 ítems respectivamente. De igual forma, un indicador puede abarcar varios ítems o bien solo uno. Por lo tanto, en el instrumento de la variable de inteligencia cultural son un total de 12 preguntas para el encuestado.

Las preguntas de los cuestionarios son de tipo cerradas politómicas, categorizadas por la escala Likert. Cada punto de la escala tendrá un valor número es una escala de Likert de 1 a 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”; 2 es “Bastante en desacuerdo”; 3 es “En desacuerdo”; 4 es “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 5 es “De acuerdo”; 6 es “Algo de acuerdo”; y 7 es “Totalmente de acuerdo”. Cabe destacar que los instrumentos base que se utilizaran en la presente investigación fueron validados y publicados en revistas indexadas en base de datos como Scopus y Science Direct

#### **2.5.2.a. Validez de instrumento**

La validez del instrumento empleado en esta investigación está respaldada por su uso en investigaciones previas, las cuales han sido sometidas a procesos de validación rigurosos. Estas investigaciones, además, están indexadas en prestigiosas bases de datos académicas como Scopus y ScienceDirect, lo que garantiza la solidez del instrumento seleccionado.

### 2.5.2.b. Confiabilidad de instrumento

**Tabla 6**

*Resumen del procesamiento de los casos*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
	Válidos	24	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	24	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Nota. *Elaboración propia*

**Tabla 7**

*Estadísticos de fiabilidad*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
	Alfa de Cronbach	N de elementos
	,971	25

Nota. *Elaboración propia*

Como podemos observar, para hallar la consistencia interna del instrumento constituido por una escala Likert, se dispuso del coeficiente  $\alpha$  (alpha), propuesto por Lee J. Cronbach (1916-2001) en el año 1951 (Quero V, 2010), por lo tanto la data de 24 encuestados se filtró y se hizo uso de la paquetería SPSS para su procesamiento, como sabemos, el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja, en el presente estudio el valor del coeficiente nos dio un 0,971 lo que significa que hay una ausencia relativa de errores de medición en nuestro instrumento de medida, por lo tanto, una gran consistencia entre las preguntas, lo que indica una mayor confiabilidad del cuestionario.

### 2.5.3. Fuentes de información

En la presente investigación se desarrollará la fuente primaria, lo cual, según (Urréa et al., 2021), también es conocida como fuente directa y constituye el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura. Esta fuente proporciona datos de primera mano, como libros, antologías, artículos científicos, documentos, entrevistas, encuestas y datos estadísticos. En este sentido, nuestra investigación llevará a cabo la recolección de información mediante encuestas cerradas, las cuales serán aplicadas a la muestra de docentes y personal administrativo de diversas universidades en la ciudad de Arequipa. Asimismo, consideramos que a la vez hacemos uso de fuentes secundarias que según (Urréa et al., 2021) este tipo de fuentes se refiere a compilaciones o listados de referencias publicadas en un área de conocimiento específica, que reagrupan y reprocesan información de primera mano. En este sentido, hace referencia a la técnica de recolección de datos para las bases teóricas de nuestra investigación, lo que implica que hemos recurrido a bases de revistas indexadas como Science Direct y libros especializados.

## **2.6. Estrategias de recolección de datos**

El instrumento que se pretende utilizar para la investigación en cuanto a la variable de liderazgo transformacional es una recopilación y adaptación de cuatro instrumentos de los siguientes artículos científicos:

- » Las relaciones entre la inteligencia emocional del líder, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional y el desempeño laboral: un modelo mediador de confianza (Chun-Chang Lee, Wen-Chih Yeh, Zheng Yu, Xiao-Chi Lin)
- » El papel mediador de la competencia en el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño docente (Nelly, Harjanto Prabowo, Agustino Bandur, Elidjen)

- » Analizando el papel mediador del comportamiento de ciudadanía organizacional entre el liderazgo transformacional y la educación 4.0 utilizando el enfoque PLS-SEM (Rajesh Kumar Sharma, Sukhpreet Kaur).
- » El papel mediador de la calidad de vida laboral y el compromiso organizacional en el vínculo entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional (Yustinus Budi Hermanto, Veronika Agustini Srimulyani, Didik Joko Pitoyo).

El instrumento que se pretende utilizar para la investigación en cuanto a la variable de inteligencia cultural también fue construida a base de una recopilación y adaptación de dos artículos científicos:

- » Inteligencia cultural (CQ): ¡Flexiona tu músculo CQ a través de un entrenamiento de liderazgo centrado en el ser humano! (Mahboobeh Davaei, Marjaana Gunkel, Valerio Veglio, Vas Taras)
- » La influencia de la inteligencia cultural y la inteligencia emocional en la ocurrencia y el desempeño de conflictos en equipos virtuales globales (Lucy Leclerc, Kay Kennedy, and Susan Campis).

## 2.7. Cronograma, recursos y presupuesto

### 2.7.1. Cronograma

**Tabla 8**  
*Cronograma de actividades*

ACTIVIDADES	08/2024				09/2024				10/2024				11/2024				12/2024			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del tema	x	x	x																	
Búsqueda de antecedentes				x	x															
Planteamiento del problema						x	x													



- » Equipo de cómputo: Para el uso de softwares, procesadore de texto como Word, herramientas de referencias como Mendeley, programa de análisis estadístico como SPSS, y software de presentación como PowerPoint; libros y bases de datos académicos como ScienceDirect, programa de recolección de datos como Google Forms e Internet.
- » Impresora
- » Papel 1 millar
- » Cuaderno de apuntes
- » Lapiceros
- » Resaltadores
- » Memoria USB
- » Internet
- » Herramientas de comunicación, entre estos están correo electrónico y aplicaciones de videoconferencia.
- **Financieros**
  - » Dinero en efectivo y/o en tarjeta

### 2.7.3. Presupuesto

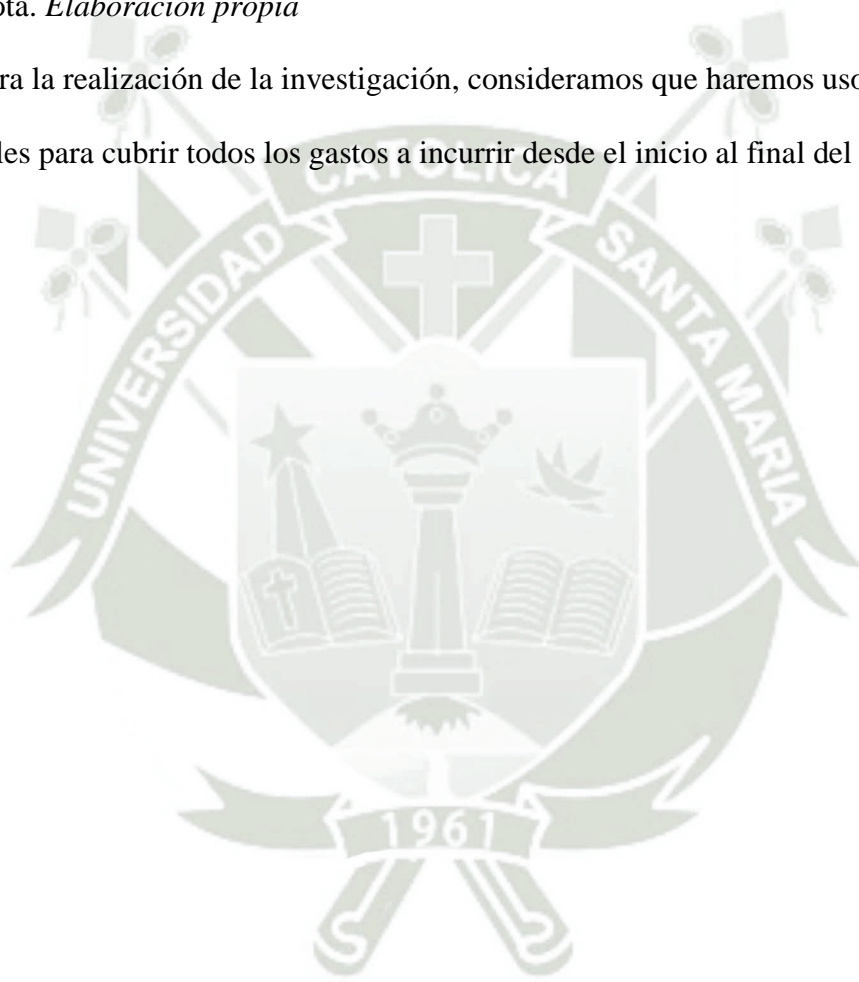
**Tabla 9**  
*Presupuesto general*

<b>Materiales</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Costo S/.</b>
Uso de computadora	Horas uso	100	1.00	100.00
2 paquetes de hojas bond papel fotocopia a4 75 gr paquete x 500 u	Paquete	2	12.50	25.00
Impresiones	Unidad	500	0.20	100.00
2 paquetes de lapiceros Bolígrafo Faber Trilux Tinta Seca (035) P/fina 0.8mm Azul X50	Paquete	2	25.50	51.00

2 resaltadores	Unidad	2	3.90	7.80
1 cuaderno de anotes anillado cuadrículado Justus A4 sólido 100 hojas.	Unidad	1	8.70	8.70
Movilidad local	Pasaje	50	1.00	50.00
Memoria USB	Unidad	1	50.00	50.00
Internet	Unidad	1	69.90	69.90
<b>Total</b>				<b>462.40</b>

Nota. *Elaboración propia*

Para la realización de la investigación, consideramos que haremos uso de S/462.40 soles para cubrir todos los gastos a incurrir desde el inicio al final del estudio.



## CAPÍTULO III

### 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Análisis e interpretación de los resultados

##### 3.1.1. Análisis de resultados descriptivos

##### 3.1.1.a. Análisis descriptivos de variables de control

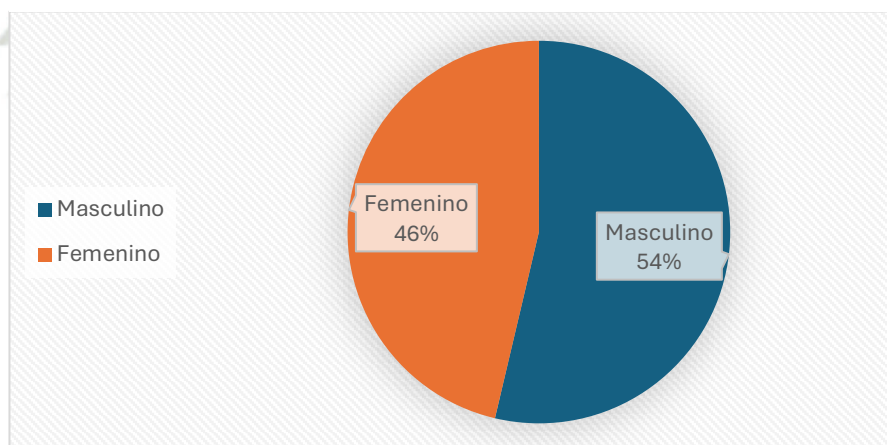
**Tabla 10**

*Análisis de frecuencias del género, según porcentaje*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	211	53.69%	53.69%	54%
Femenino	182	46.31%	46.31%	100%
Total	393	100.00%	100.00%	

**Figura 16**

*Porcentaje de encuestados según a su género*



De acuerdo con la figura 16, el 54% de la muestra total es del género masculino por lo que se puede inferir que en el caso de estudio se tuvo mayor participación de docentes y administrativos de todas las universidades de la ciudad de Arequipa. Asimismo, se podría decir que, hay aún sigue existiendo mayor empleabilidad en universidades para los varones que para las mujeres. Sin embargo, a pesar de ello, el porcentaje de participación de las mujeres si bien es menor al de los varones, no es

bajo, ya que con un 46% a su favor este tiene gran peso, lo cual significa que aún se puede seguir trabajando para tener una equidad de trabajo en este sector.

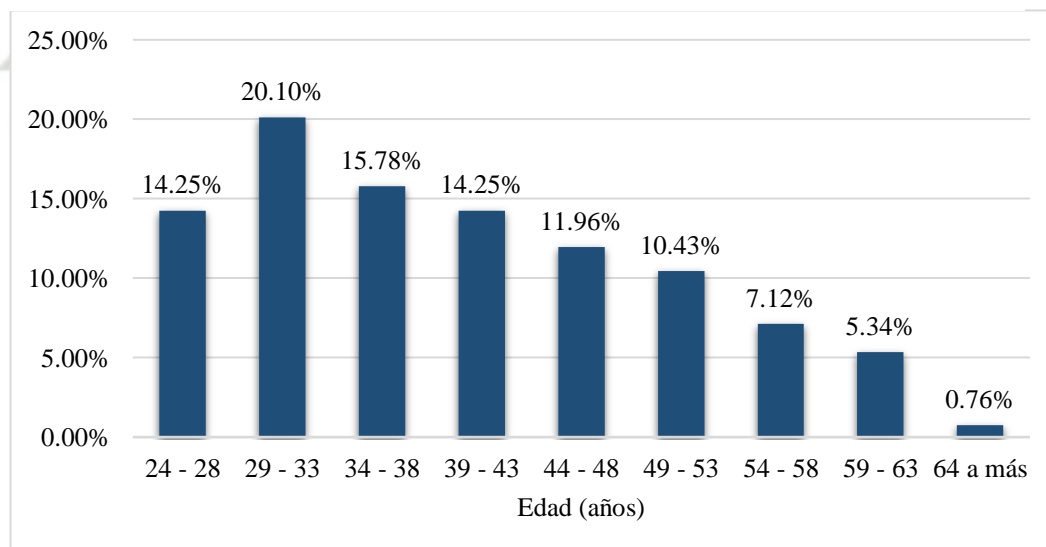
**Tabla 11**

*Análisis de frecuencias de edades, según porcentaje*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
24 - 28	56	14.25%	14.25%	14.25%
29 - 33	79	20.10%	20.10%	34.35%
34 - 38	62	15.78%	15.78%	50.13%
39 - 43	56	14.25%	14.25%	64.38%
44 - 48	47	11.96%	11.96%	76.34%
49 - 53	41	10.43%	10.43%	86.77%
54 - 58	28	7.12%	7.12%	93.89%
59 - 63	21	5.34%	5.34%	99.24%
64 a más	3	0.76%	0.76%	100.00%
Total	393	100.00%	100.00%	

**Figura 17**

*Porcentaje de encuestados según rango de edades*



De acuerdo con el figura 17, con un 20.1% los encuestados de las universidades tanto docentes como administrativos presentan un mayor porcentaje de participación dentro de la investigación, por otro lado, se observa que con tan solo 0.76% los encuestados de 64 a más años obtuvieron una menor participación, esto quiere decir que en la universidades se tiene más personas jóvenes – adultas contratadas en los diferentes puestos ya sea administrativos o docentes, ya que en la actualidad se está dando

oportunidad a más personas en el puesto de practicantes y es evidente tener personas con edad avanzada en menor participación. Asimismo, el 14.25% son personas de 24 a 25 años, los cuales representan el conocimiento recientemente salido de la universidad y sin experiencia.

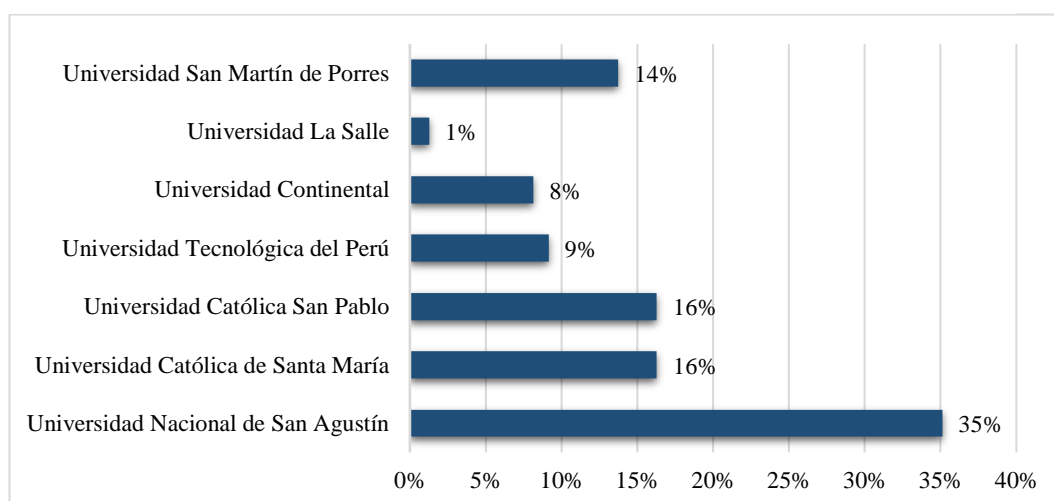
**Tabla 12**

*Análisis de frecuencias de las universidades de procedencia, según porcentajes*

UNIVERSIDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Universidad Nacional de San Agustín	138	35.11%	35,1	35,1
Universidad Católica de Santa María	64	16.28%	16,3	51,4
Universidad Católica San Pablo	64	16.28%	16,3	67,7
Universidad Tecnológica del Perú	36	9.16%	9,2	76,8
Universidad Continental	32	8.14%	8,1	85,0
Universidad La Salle	5	1.27%	1,3	86,3
Universidad San Martín de Porres	54	13.74%	13,7	100,0
Total	393	100%	100%	

**Figura 18**

*Resultados descriptivos de la dimensión cognitivo, según porcentaje*

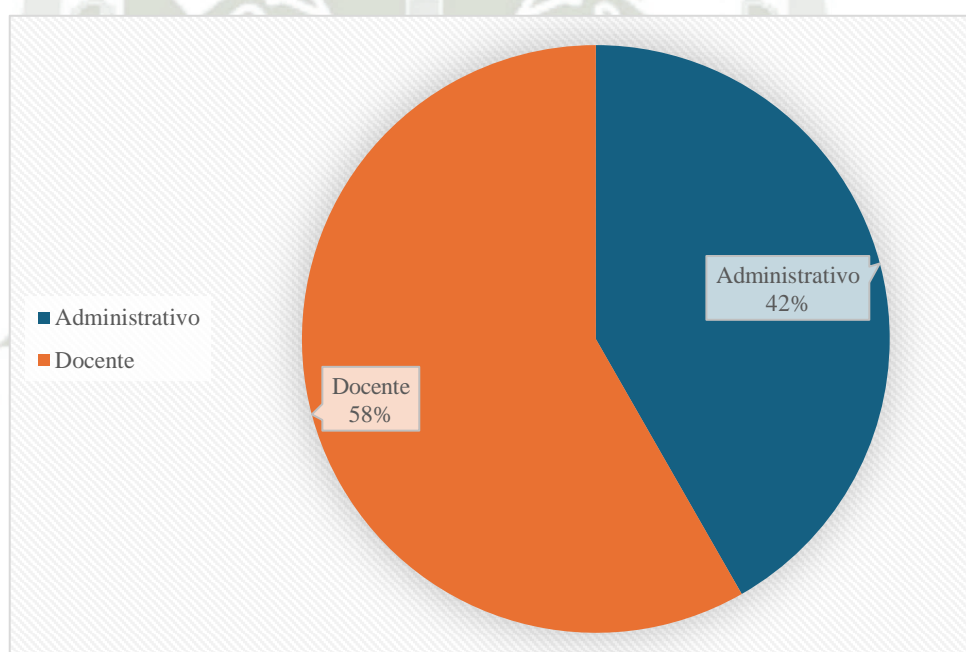


En la figura 18 podemos observar el porcentaje de los docentes y personal administrativo encuestados por universidad. La mayor cantidad de encuestados provienen de la Universidad San Agustín y el menor número de encuestados provienen

de la Universidad de La Salle, estos datos se deben a la muestra representativa que se calculó de acuerdo con la población de cada casa superior de estudios.

**Tabla 13***Análisis de frecuencias de cargo que ocupa, según porcentaje*

CARGO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrativo	164	41.7%	41.7%	41.7%
Docente	229	58.3%	58.3%	100%
Total	393	100%	100%	

**Figura 19***Porcentaje de encuestados, según cargo que ocupa*

En la figura 19 podemos observar el porcentaje de los docentes y personal administrativo encuestados. La mayor cantidad de encuestados fueron los docentes, esto se debe a que, de acuerdo con el total de la muestra de la investigación, el total de personal docente es mayor al total de personal administrativo a encuestar debido a que en cada universidad hay uno más que el otro.

### 3.1.1.b. Análisis descriptivo de las variables de investigación

#### A. Liderazgo transformacional

**Tabla 14**

*Análisis de frecuencias de la variable liderazgo transformacional*

Preguntas	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Varianza	Suma
	Válidos	Perdidos						
VLT_ID_013	393	0	4.94	5.00	5	1.128	1.272	1941
VLT_ID_014	393	0	4.88	5.00	5	1.132	1.281	1917
VLT_ID_015	393	0	4.81	5.00	5	1.218	1.483	1892
VLT_MI_016	393	0	4.95	5.00	5	1.226	1.503	1945
VLT_MI_017	393	0	4.89	5.00	6	1.278	1.633	1922
VLT_MI_018	393	0	4.95	5.00	5	1.278	1.633	1946
VLT_EI_019	393	0	4.75	5.00	5	1.268	1.607	1866
VLT_EI_020	393	0	4.77	5.00	5	1.307	1.708	1875
VLT_EI_021	393	0	4.80	5.00	5	1.374	1.887	1885
VLT_CI_022	393	0	4.72	5.00	5	1.365	1.864	1856
VLT_CI_023	393	0	4.67	5.00	5	1.391	1.935	1836
VLT_CI_024	393	0	4.77	5.00	5	1.355	1.837	1874
VLT_CI_025	393	0	4.63	5.00	5	1.391	1.934	1818

Como podemos observar en la tabla 14, la media de las categorías de respuestas según la escala Likert del 1 al 7, es de 4.63 el mínimo y 4.95 el máximo, esto quiere decir que en promedio las respuestas de todas las preguntas de la variable oscilan entre 4.63 y 4.95. Asimismo, la mediana encontrada es de 5 esto quiere decir que, en el conjunto de datos, este número se encuentra ubicado en el medio, en cuanto a la moda, en la mayoría de las respuestas el valor más frecuente fue de 5, esto significa que la mayoría de encuestados estarían de acuerdo con los enunciados. En cuanto a la desviación típica podemos inferir que los datos no están dispersos debido que estos son menores que la media. De la misma forma, podemos observar que la varianza es baja lo que indica que los puntos de datos no están muy separados de la media y entre sí.

## B. Inteligencia Cultural

**Tabla 15**

*Análisis de frecuencias de la variable inteligencia cultural*

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Varianza	Suma
	Válidos	Perdidos						
VIC_MC_001	393	0	5.14	5.00	5	1.086	1.179	2021
VIC_MC_002	393	0	5.25	5.00	5	1.062	1.128	2064
VIC_CG_003	393	0	5.28	5.00	6	1.255	1.575	2075
VIC_CG_004	393	0	5.51	6.00	6	1.033	1.067	2164
VIC_CG_005	393	0	5.25	5.00	6	1.184	1.402	2063
VIC_CG_006	393	0	5.48	6.00	6	1.123	1.260	2152
VIC_MT_007	393	0	5.40	5.00	6	1.053	1.108	2123
VIC_MT_008	393	0	5.26	5.00	5	1.137	1.292	2069
VIC_MT_009	393	0	5.45	6.00	6	1.075	1.157	2143
VIC_CD_010	393	0	5.43	6.00	6	1.146	1.312	2135
VIC_CD_011	393	0	5.49	6.00	6	1.176	1.383	2156
VIC_CD_012	393	0	5.52	6.00	6	1.127	1.271	2170

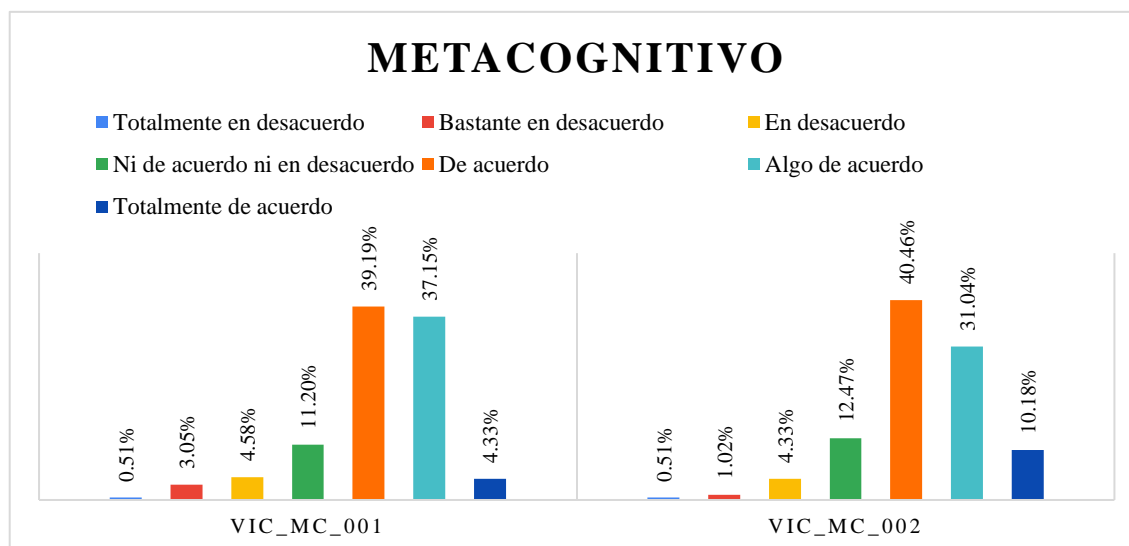
De acuerdo con la tabla 15, podemos ver que la tendencia de nuestros encuestados en su respuesta tiene una puntuación de 5 y 6, que representan a la opción de “De acuerdo” y “Algo de acuerdo”, respectivamente dando a entender que tanto docentes como administrativos de las universidades de la ciudad de Arequipa, actúan con inteligencia cultural o en su mayoría de veces consideran que su comportamiento es cultural en diferentes situaciones. Por otro lado, se observa también que, la distancia media entre todos los valores medidos al valor media en las dimensiones de la variable oscila entre 1.033 mínimo y 1.255 máximo, esto quiere decir que la puntuación no está muy dispersa de una pregunta a otra, por lo que resulta por un lado favorable ya que de forma general los encuestados mencionan que tienen un buen manejo de su inteligencia cultural.

### 3.1.1.c. Análisis por dimensión de las variables de investigación

#### A. Inteligencia cultural

**Figura 20**

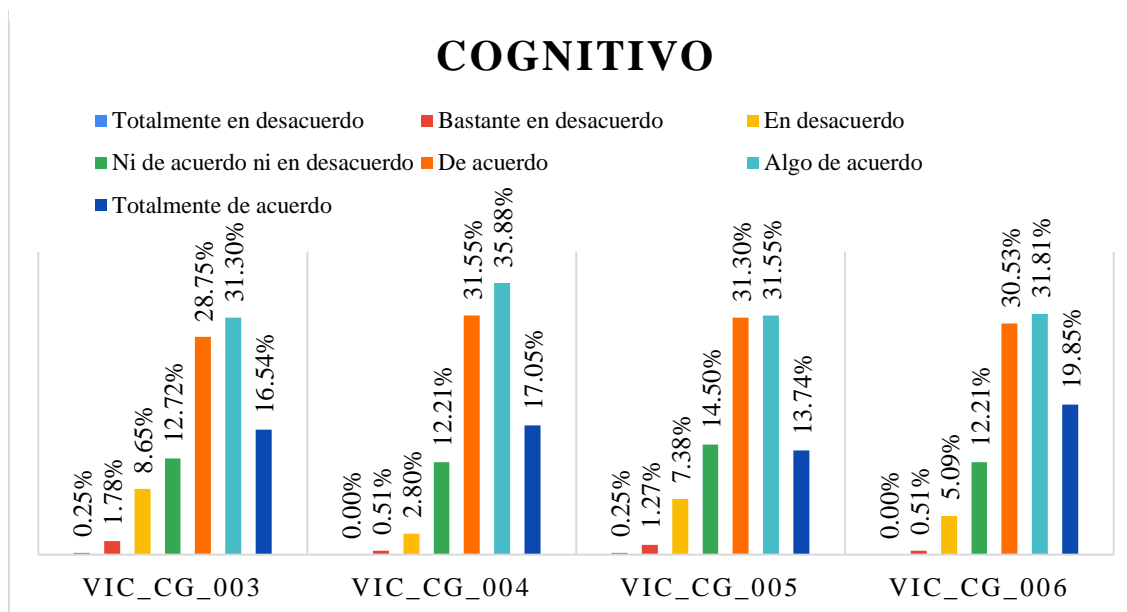
*Resultados descriptivos de la dimensión metacognitivo, según porcentaje*



De acuerdo con la figura 20, se observa en la primera dimensión metacognitivo tanto en la primera como segunda pregunta que los docentes y administrativos con un 39.19% mencionan que están “de acuerdo” ajustando su conocimiento cultural cuando interactúan con personas de una cultura que no les es familiar, por otro lado, tan solo el 0.51% no actúan ni ajustan su conocimiento. Asimismo, con un 40.46% dicen que son conscientes del conocimiento cultural que utilizan cuando interactúan con personas de diferentes orígenes culturales, por lo que se puede afirmar que son conscientes de las decisiones que toman en cada uno de sus pensamientos, de la misma manera con un 0.51% docentes y administrativos no son conscientes ni reflexionan al momento de interactuar con otro grupo de personas. En general, se tienen un nivel bastante alto de docentes y administrativos que si representan inteligencia cultural en sus decisiones.

**Figura 21**

*Resultados descriptivos de la dimensión cognitivo, según porcentaje*

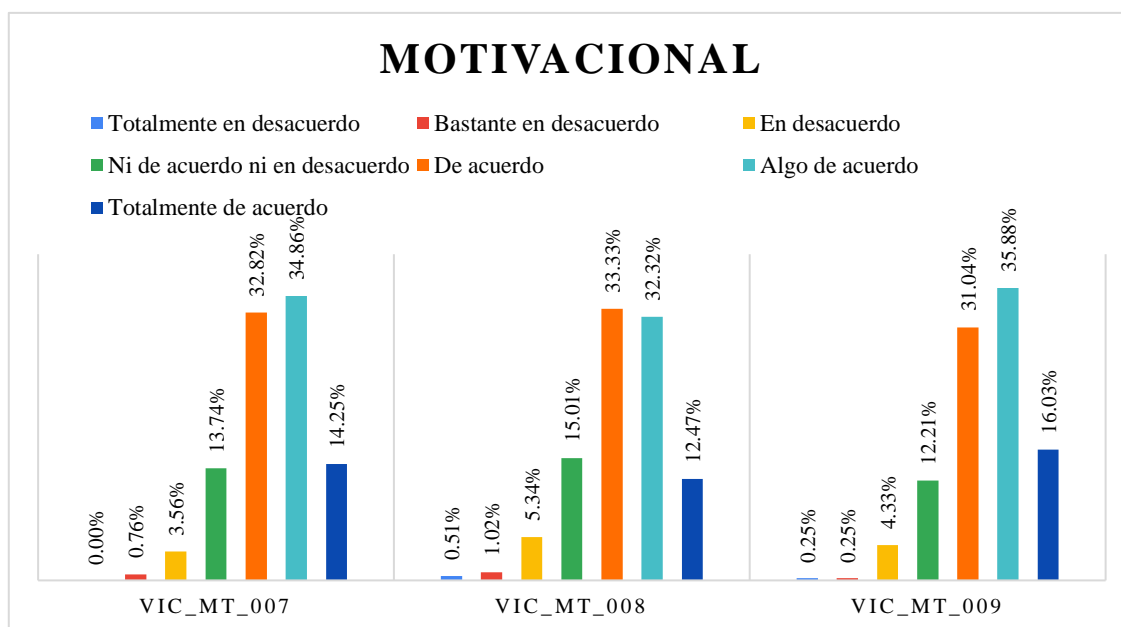


De acuerdo con la figura 21, se observa la segunda dimensión con nombre cognitiva, aquí se puede ver que, en la primera pregunta, el 31.30% docentes y administrativos están “algo de acuerdo” cuando interactúan con compañeros o colegas de diferentes culturas investigan algo básico sobre esta cultura. Sin embargo, solo el 1.78% esta “bastante en desacuerdo”, esto quiere en mayor medida siempre están interesados en saber algo de la cultura de sus compañeros. Para la segunda pregunta, el 35.88% de los encuestados cada vez que aprenden interacciones culturales con compañeros o colegas lo aplican en el futuro, y tan solo el 2.80% mencionan que están “en desacuerdo”, por lo tanto, se podría decir que tanto docentes como administrativos consideran importante aprender de otras culturales porque lo pueden aplicar en situaciones a largo plazo. En cuanto a la tercera pregunta, de igual forma el 31.55% están “algo de acuerdo” con hacer una pausa consciente antes de interactuar con sus colegas de otras culturas para comprobar las propias suposiciones y prejuicios, y el 1.25% mencionan un “bastante en desacuerdo”, por lo que significa que tanto los colegas como administrativos tienen un alto nivel de consciencia cultural. Finalmente, el 31.81% de los encuestados están “algo de acuerdo”

con tratar de aprender similitudes y diferencias culturales, cuando no realizan estas pausas conscientes, y sorprendentemente ningún encuestado responde de forma negativa a esta pregunta.

**Figura 22**

*Resultados descriptivos de la dimensión motivacional, según porcentaje*

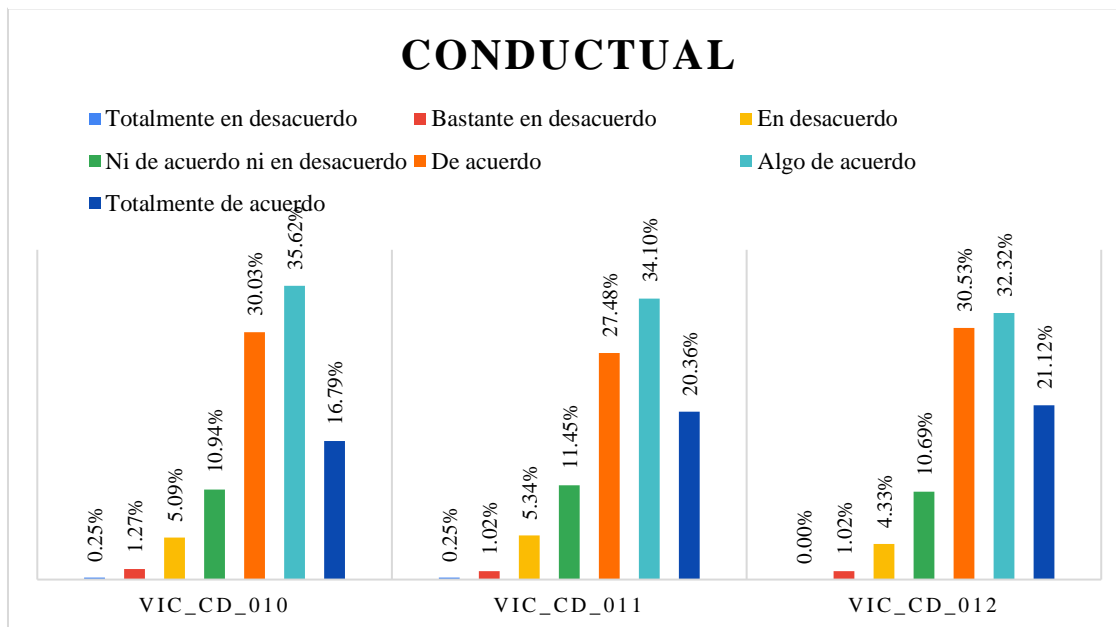


Según a la figura 22, se tiene los resultados de la dimensión motivacional, de acuerdo con ello se tiene en la primera pregunta que el 34.88% de los encuestados están “algo de acuerdo” en cuanto a que se ven seguros de poder socializar con compañeros o colegas de una nueva cultura, y tan solo el 3.56% “en desacuerdo”, este resultado quiere decir que tanto docentes como administrativos confían en sus capacidades para poder relacionarse con otras culturas nuevas. En la segunda pregunta, el 33.33% de ellos mencionan que están “de acuerdo” en buscar activamente experiencias en las que pueda tener diálogos con compañeros o colegas que tienen diferentes culturas, y tan solo el 5.34% de ellos no pretende hacerlo, por lo que se puede decir que la gran mayoría quiere conversar con sus compañeros que tengan culturas nuevas y saber cómo establecer un dialogo. Finalmente, la última pregunta se refiere a buscar interacciones exitosas y positiva con compañeros o colegas de culturas nuevas, por lo que el 31.04% menciona

que, si lo desean hacer, es decir, están “de acuerdo” en hacerlo y que un 16.03% está totalmente seguro de querer hacerlo, en definitiva, se puede afirmar que estas interacciones van a permitir relaciones más duraderas y de confianza creando así un desempeño y clima laboral estable.

**Figura 23**

*Resultados descriptivos de la dimensión conductual, según porcentaje*



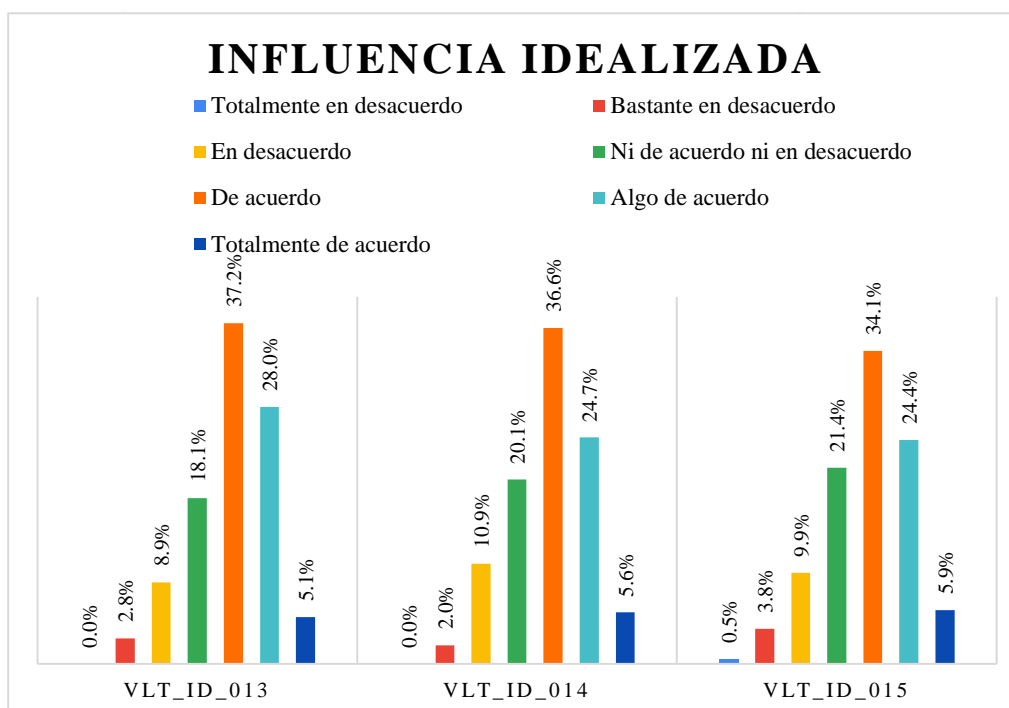
De acuerdo con la figura 23, en cuanto a su primer ítem el 35.63% de los encuestados menciona que manejan fácilmente el lenguaje corporal y estilo de habla al momento de dirigirse a compañeros o colegas de diferentes culturas, y tan solo el 5.09% no lo manejan fácilmente, en otras palabras, tanto docentes como administrativos manejan una comunicación no verbal bastante alta. En la segunda pregunta, el 34.10% negocian fácilmente con compañeros o colegas para dentro de su entorno laboral, y el 0.25% de ellos no sabe cómo hacerlo, esto quiere decir que, la mayoría si maneja habilidades de negociación con actitudes y comportamientos culturales. Finalmente, para la última pregunta, nos resulta un 30.53% saben adaptarse a diferentes situaciones interculturales de manera asertiva, y sorprendentemente ningún encuestado menciona que no sabe

adaptarse, de esta manera se afirma que utilizan la comunicación asertiva como clave de relación hacia otras culturas y así tener éxito en ellas.

## B. Liderazgo transformacional

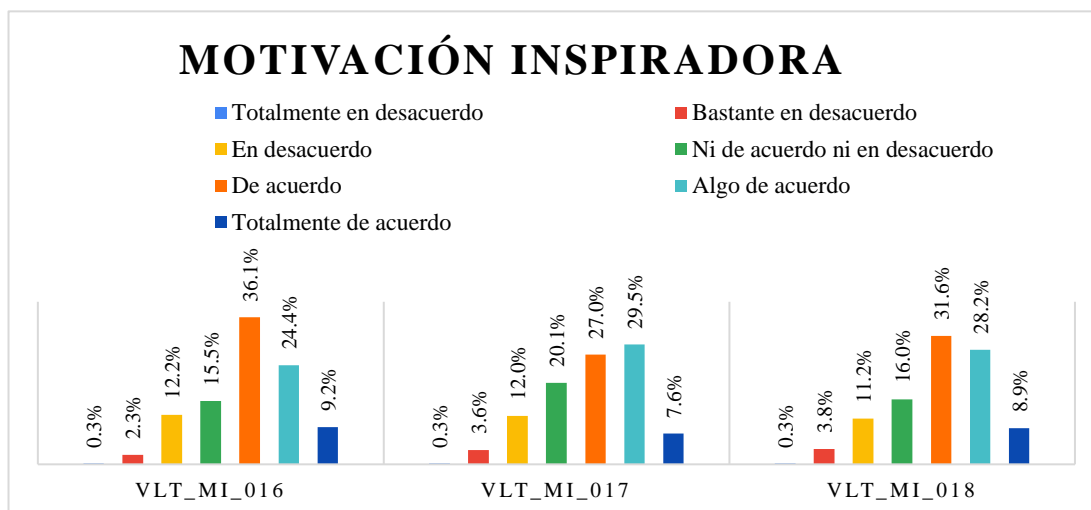
**Figura 24**

*Resultados descriptivos de la dimensión influencia idealizada, según porcentaje*



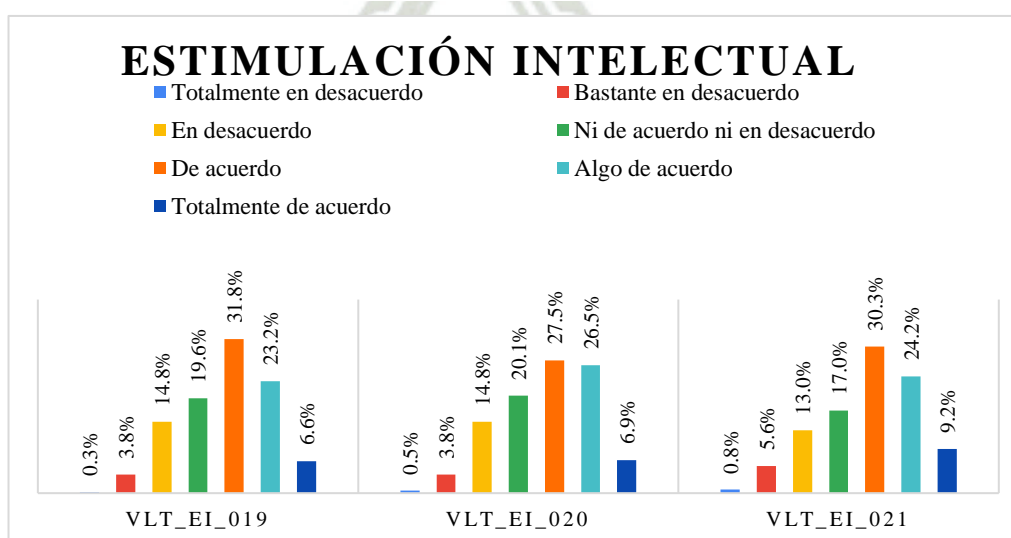
En la figura 24 podemos observar la dimensión influencia idealizada de la variable liderazgo transformacional, esta dimensión abarca los ítems 13, 14 y 15. Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo y algo de acuerdo con los 3 ítems y una minoría estaba bastante en desacuerdo. Esto significa que la mayoría de los colaboradores encuestados de las universidades de Arequipa consideran que, en cierta medida, sus líderes son un modelo positivo debido a sus comportamientos y esto les genera confianza y respeto, por lo tanto, se identifican con el e internalizan su visión, misión y valores.

**Figura 25**  
*Resultados descriptivos de la dimensión motivación inspiradora, según porcentaje*



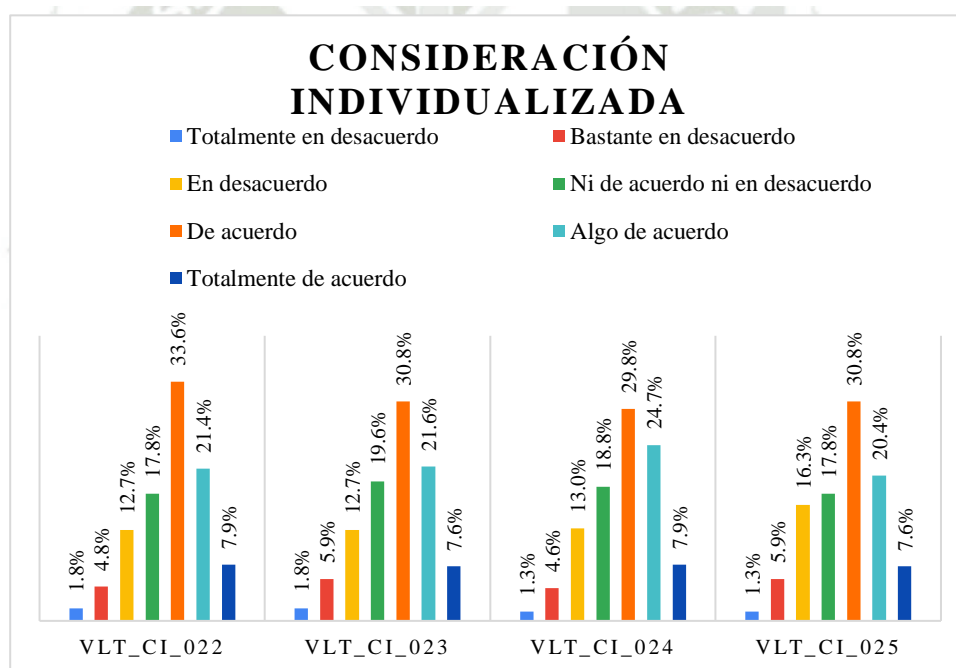
En la figura 25 podemos observar la dimensión motivación inspiradora de la variable liderazgo transformacional, esta dimensión abarca los ítems 16, 17 y 18. Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo con los ítems 16 y 18, mientras que en el ítem 17 la mayoría estuvo solo algo de acuerdo y una minoría estaba bastante en desacuerdo. Esto significa que la mayoría de los colaboradores encuestados de las universidades de Arequipa consideran que, en cierta medida, sus líderes fomentan el optimismo y los inspiran a esforzarse más allá de sus objetivos individuales.

**Figura 26**  
*Resultados descriptivos de la dimensión estimulación intelectual, según porcentaje*



En la figura 26 podemos observar la dimensión estimulación intelectual de la variable liderazgo transformacional, esta dimensión abarca los ítems 19, 20 y 21. Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo y algo de acuerdo con los 3 ítems y una minoría estaba bastante en desacuerdo. Esto significa que la mayoría de los colaboradores encuestados de las universidades de Arequipa consideran que, en cierta medida, sus líderes los estimulan a replantear los problemas, impulsándolos a desarrollar ideas creativas e innovadoras y preparándolos para adaptarse a situaciones que cambian rápidamente.

**Figura 27**  
*Resultados descriptivos de la dimensión consideración individualizada según porcentaje*



En la figura 27 podemos observar la dimensión consideración individualizada de la variable Liderazgo Transformacional, esta dimensión abarca los ítems 22, 23, 24 y 25. Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo y algo de acuerdo con los 4 ítems y una minoría estaba totalmente en desacuerdo. Esto significa que la mayoría de los colaboradores encuestados de las universidades de Arequipa consideran que, en cierta medida, sus líderes les brindan un ambiente de trabajo de apoyo

prestando atención a sus necesidades y brindándoles nuevas oportunidades de aprendizaje de manera que, promueven su crecimiento profesional y satisfacción laboral.

### A. Inteligencia cultural

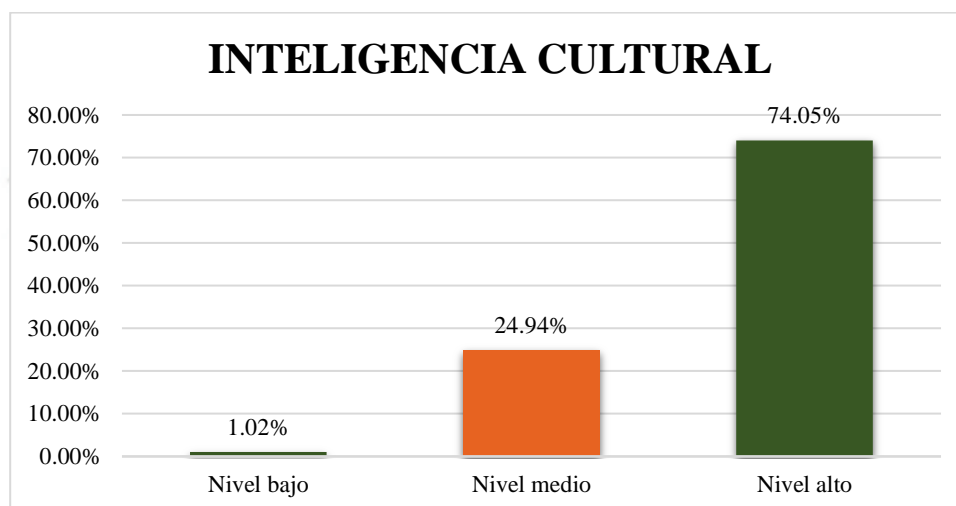
**Tabla 16**

*Resultado del nivel de la variable inteligencia cultural, según porcentaje*

		VIC_GROUP (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	4	1.02%	1.0%	1.0
	Nivel medio	98	24.94%	24.9%	26.0
	Nivel alto	291	74.05%	74%	100.0
	Total	393	100%	100%	

**Figura 28**

*Resultado del nivel de la variable inteligencia cultural, según porcentaje*



De acuerdo con la figura 28, se puede decir que los docentes y administrativos de las universidades de la ciudad de Arequipa con un 74.05% representan un nivel alto de inteligencia cultural en sus acciones y situaciones de interacción con otros colegas de otras culturas, esto puede indicar que en la actualidad se está respetando la diversidad cultural y que se actúa de manera inteligente al momento de querer aprender una cultura distinta a la de cada uno de nosotros, esto va a permitir el buen desempeño laboral y clima laboral para tener relaciones duraderas y de confianza entre trabajadores, indistintamente en el área en el que se desempeña. Por otro lado, solo el 1.02% de los encuestados tiene

un nivel bajo de inteligencia cultural, lo que quiere decir que son muy pocos los profesionales que aún siguen actuando de manera indiferente al querer relacionarse con los demás. Si bien se tiene un 25% en el nivel medio, esto se puede ir trabajando de manera progresiva con el tiempo, de tal manera que se tenga casi un 100% a la inteligencia cultural en el nivel alto.

### B. Liderazgo transformacional

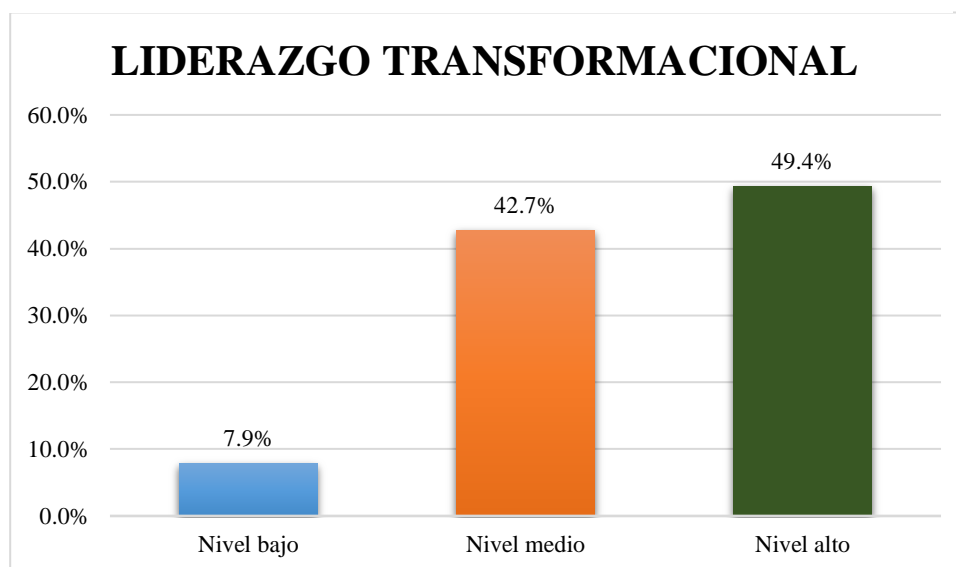
**Tabla 17**

*Resultado del nivel de la variable liderazgo transformacional*

		VLT_AGRUP (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	31	7.9%	7.9	7.9
	Nivel medio	168	42.7%	42.7	50.6
	Nivel alto	194	49.4%	49.4	100.0
Total		393	100%	100%	

**Figura 29**

*Resultado del nivel de la variable liderazgo transformacional*



El nivel de liderazgo transformacional de los colaboradores de las universidades de Arequipa es alto, es decir, en su mayoría los docentes como personal administrativo consideran que su líder aplica estrategias del liderazgo transformacional en cada una de

sus instituciones, cabe resaltar que, el nivel medio solo se diferencia del nivel alto por 26 encuestados, es decir, no existe mucha diferencia, esto se puede deber a que los colaboradores no tienen mucho conocimiento sobre cómo se debería o no aplicar el liderazgo transformacional en la manera de hacer su trabajo.

### 3.1.1.d. Análisis de las tablas cruzadas

#### A. Inteligencia cultural

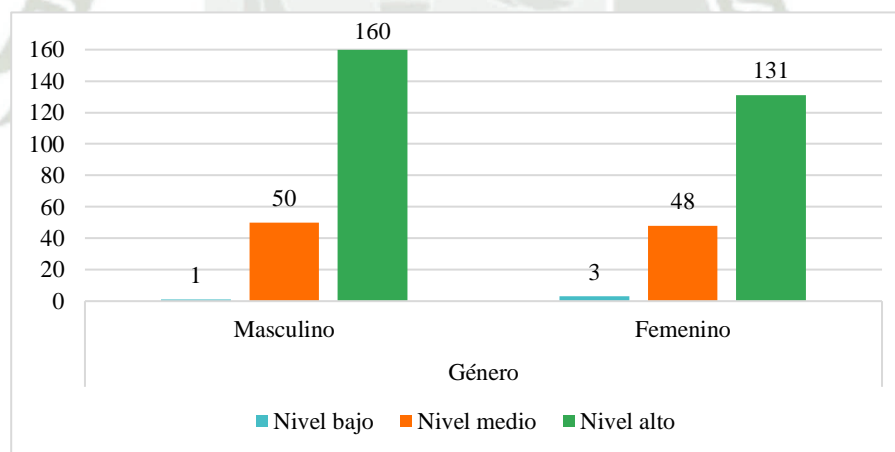
**Tabla 18**

*Consideración del nivel de inteligencia cultural según género*

		VIC_GROUP (agrupado)			Total
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
Género	Masculino	1	50	160	211
	Femenino	3	48	131	182
Total		4	98	291	393

**Figura 30**

*Consideración del nivel de inteligencia cultural según género*



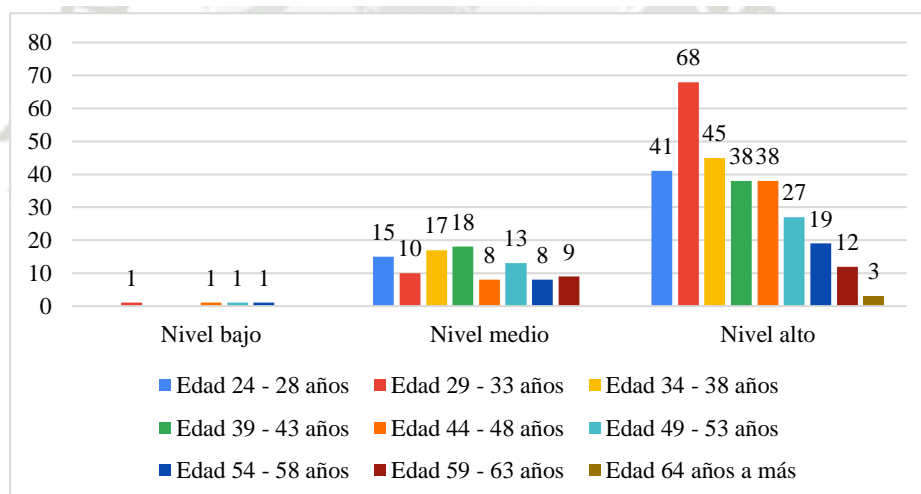
En la tabla 18 y figura 30, podemos observar la percepción del nivel de la inteligencia cultural que tienen los encuestados tanto masculinos como femeninos sobre su nivel de coeficiencia cultural en su lugar de trabajo. En este caso, ambos géneros tienen un nivel alto de inteligencia cultural, siendo el del género masculino en poca medida mayor al género femenino, y que además con respecto al nivel medio son menos de la mitad, esto se puede deber a que administrativos como docentes de ambos géneros en su área de

trabajo siempre toman en cuenta la diversidad de culturas con las personas que trabajan y que además aprenden de ellas para un futuro.

**Tabla 19**  
*Consideración del nivel de inteligencia cultural según edad*

Edad	VIC_GROUP (agrupado)	VIC_GROUP (agrupado)			Total
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
Edad	24 - 28 años	0	15	41	56
	29 - 33 años	1	10	68	79
	34 - 38 años	0	17	45	62
	39 - 43 años	0	18	38	56
	44 - 48 años	1	8	38	47
	49 - 53 años	1	13	27	41
	54 - 58 años	1	8	19	28
	59 - 63 años	0	9	12	21
	64 años a más	0	0	3	3
Total		4	98	291	393

**Figura 31**  
*Consideración del nivel de inteligencia cultural según edad*



En la figura 31, podemos observar la percepción del nivel de la inteligencia cultural que tienen los encuestados según edades sobre el coeficiente cultural en el área de trabajo. En este caso, los participantes desde los 29 a los 33 años son quienes tienen un nivel más alto de inteligencia cultural con sus compañeros de trabajo, sin embargo, los colaboradores desde los 54 años son pocos en su percepción al nivel de inteligencia cultural. Esto se puede deber a que las generaciones más jóvenes suelen querer tener un mayor conocimiento cultural y en la mayoría de los casos siempre actúan cognitivamente

responsable en la diversidad de culturas que puedan encontrar, y tienen mayor predisposición a aceptar a nuevos compañeros, mientras que las personas mayores pueden preferir solo trabajar con personas de su misma cultura debido a que no son flexibles al cambio y no prefieren los mismos compañeros de trabajo, la costumbre.

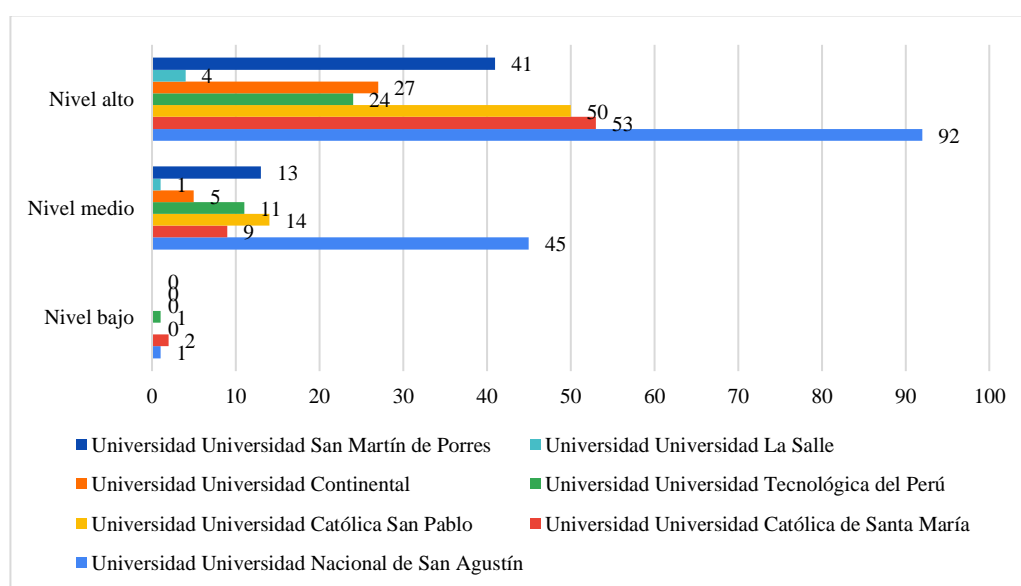
**Tabla 20**

*Consideración del nivel de inteligencia cultural según universidad*

Univ.	VIC_GROUP (agrupado)	VIC_GROUP (agrupado)			Total
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
Universidad Nacional de San Agustín		1	45	92	138
Universidad Católica de Santa María		2	9	53	64
Universidad Católica San Pablo		0	14	50	64
Universidad Tecnológica del Perú		1	11	24	36
Universidad Continental		0	5	27	32
Universidad La Salle		0	1	4	5
Universidad San Martín de Porres		0	13	41	54
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>98</b>	<b>291</b>	<b>393</b>

**Figura 32**

*Consideración del nivel de inteligencia cultural según universidad*



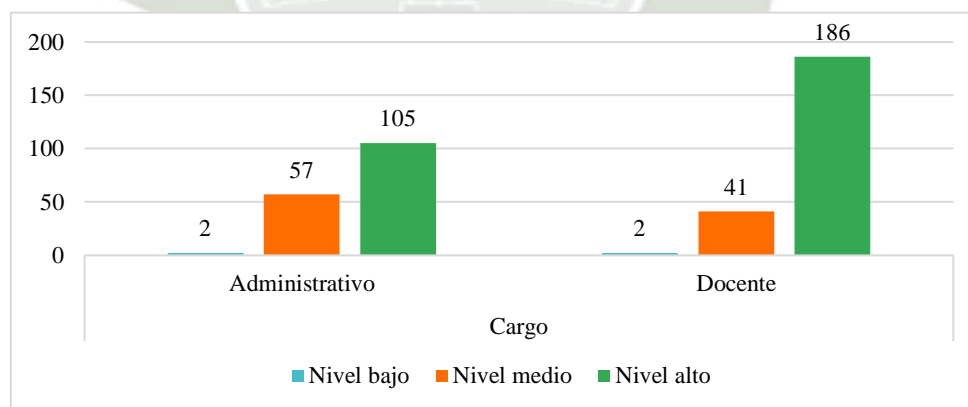
En la figura 32, podemos observar la percepción del nivel de la inteligencia cultural con su respecto a su coeficiente en el lugar de trabajo. En este caso, el personal administrativo

y docente de la Universidad Nacional de San Agustín tiene un nivel medio – alto en cuanto a sus pensamientos y comportamientos culturales en sus áreas, mientras que, la Universidad Católica de Santa María, si bien tiene menor cantidad a personas con un nivel bajo de inteligencia cultural con respecto a las demás universidades es la que destaca. Esto se puede deber a que como hay un mayor número de trabajadores en la universidad pública de la ciudad, ellos tienen a relacionarse con muchas más personas por lo que también tienen a aprender más y tener una mayor capacidad de respuesta ante situaciones diversas de culturalidad en su área de trabajo.

**Tabla 21**  
*Consideración del nivel de inteligencia cultural según cargo*

		VIC_GROUP (agrupado)			Total
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
Cargo	Administrativo	2	57	105	164
	Docente	2	41	186	229
Total		4	98	291	393

**Figura 33**  
*Consideración del nivel de inteligencia cultural según cargo*



En la figura 33, podemos observar la percepción del nivel de inteligencia cultural que tienen los encuestados según el cargo que ocupan. En este caso, el personal administrativo según los resultados se puede ver que 105 del total de encuestados tiene un nivel alto de inteligencia cultural, a pesar de ello, los docentes destacan por tener un coeficiente mucho más alto de inteligencia cultural, siendo la cantidad de 186. Sin embargo, en cual a un

coeficiente o nivel medio los colaboradores en el área administrativa tienen una mayor consideración que los docentes, esto podría darse debido a que muchas veces los docentes están más prestos a relacionarse con más personas de diversas culturas debido a que su trabajo es enseñar y ser muy tolerante con todo tipo de alumno, compañero o colega. Esto se puede deber a que, en el área administrativa, las funciones tienden a ser más operativas y rutinarias, por lo que necesitan adaptarse a nuevos sistemas, diversidad cultural y manejar conflictos. Además, si bien tanto administrativos como docentes tienen un porcentaje muy pequeño sobre la CQ, por lo que se puede deducir que casi siempre los colaboradores de las universidades de la ciudad de Arequipa actúan en la mayoría de las veces con inteligencia cultural y que son muy pocos los que no lo hacen.

## B. Liderazgo transformacional

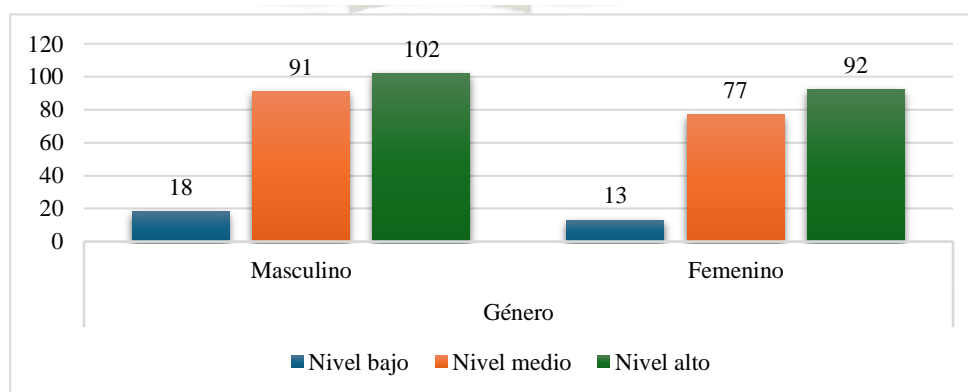
**Tabla 22**

*Consideración del nivel de liderazgo transformacional según género*

		VLT_AGRUP (agrupado)			
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	Total
Género	Masculino	18	91	102	211
	Femenino	13	77	92	182
Total		31	168	194	393

**Figura 34**

*Consideración del nivel de liderazgo transformacional según género*



En la figura 34, podemos observar la percepción del nivel de liderazgo transformacional que tienen los encuestados tanto masculinos como femeninos sobre sus líderes. En este caso, ambos géneros consideran que sus líderes tienen un nivel alto de liderazgo

transformacional, siendo el del género masculino en poca medida mayor al género femenino, esto se puede deber a que administrativos como docentes de ambos géneros notan constantemente actitudes de un líder transformacional en sus jefes directos, lo que crea un buen ambiente laboral en sus centros de trabajo.

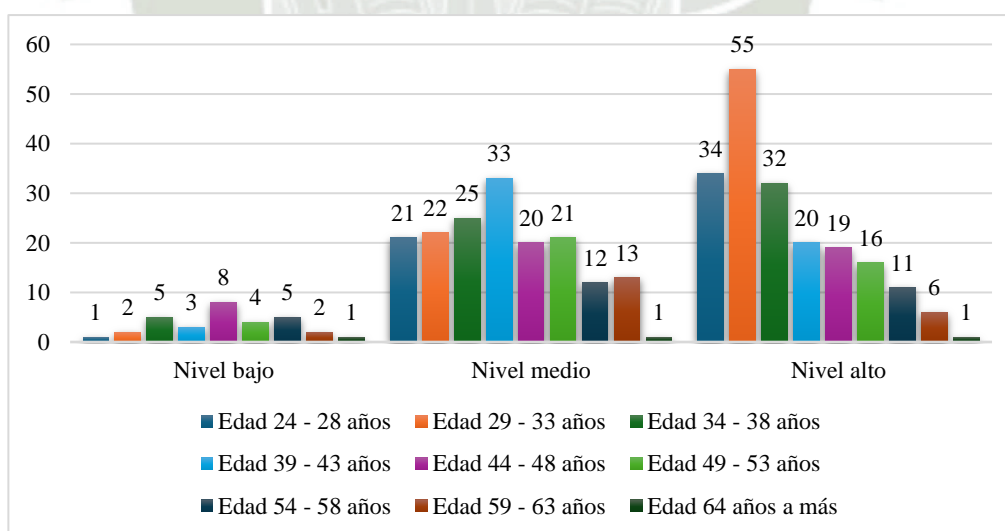
**Tabla 23**

*Consideración del nivel de liderazgo transformacional según edad*

Edad	VLT_AGRUP (agrupado)			Total
	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
24 - 28 años	1	21	34	56
29 - 33 años	2	22	55	79
34 - 38 años	5	25	32	62
39 - 43 años	3	33	20	56
44 - 48 años	8	20	19	47
49 - 53 años	4	21	16	41
54 - 58 años	5	12	11	28
59 - 63 años	2	13	6	21
64 años a más	1	1	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>168</b>	<b>194</b>	<b>393</b>

**Figura 35**

*Consideración del nivel de liderazgo transformacional según edad*



En la figura 35, podemos observar la percepción del nivel de liderazgo transformacional que tienen los encuestados según edades sobre sus líderes. En este caso, los participantes desde los 24 a los 38 años son quienes consideran con un nivel más alto de liderazgo a sus jefes directos, en cambio, los participantes de mayor edad

en este caso desde los 39 a los 64 años a más consideran a su líder con un nivel medio y bajo. Esto se puede deber a que las generaciones más jóvenes suelen valorar más la innovación, la flexibilidad, el crecimiento personal, y tienen mayor predisposición a aceptar cambios rápidos y disruptivos, mientras que las personas mayores pueden preferir la estabilidad, siendo menos propensas a percibir o valorar estilos de liderazgo que promuevan transformaciones drásticas en el entorno laboral o social.

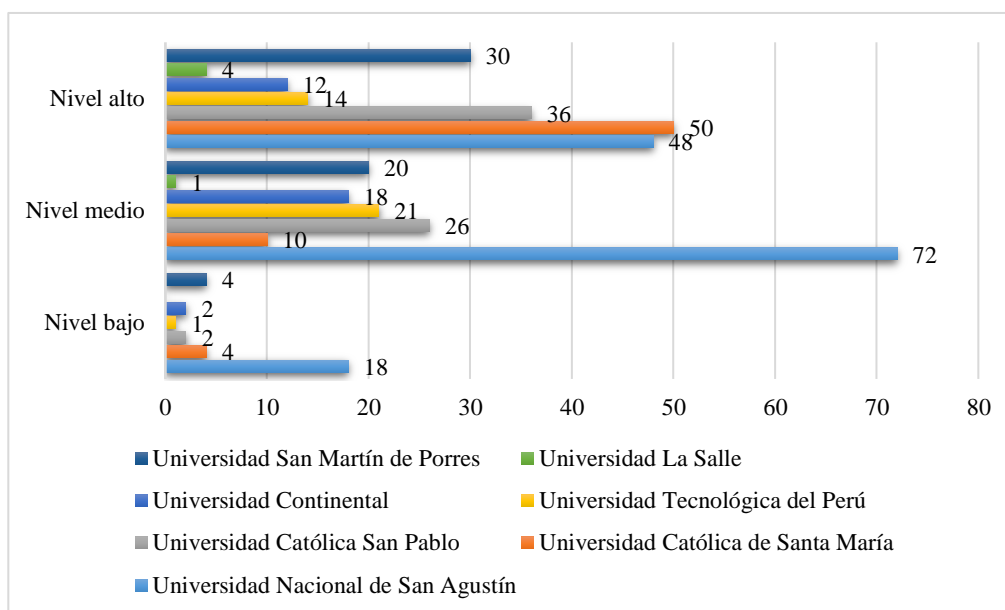
**Tabla 24**

*Consideración del nivel de liderazgo transformacional según universidad*

	VLT_AGRUP (agrupado)			Total
	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
Univ. Universidad Nacional de San Agustín	18	72	48	138
Universidad Católica de Santa María	4	10	50	64
Universidad Católica San Pablo	2	26	36	64
Universidad Tecnológica del Perú	1	21	14	36
Universidad Continental	2	18	12	32
Universidad La Salle	0	1	4	5
Universidad San Martín de Porres	4	20	30	54
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>168</b>	<b>194</b>	<b>393</b>

**Figura 36**

*Consideración del nivel de liderazgo transformacional según universidad*



En la figura 36, podemos observar la percepción del nivel de liderazgo transformacional que tienen los encuestados según universidad en la que laboran sobre sus líderes. En este caso, el personal administrativo y docente de la Universidad Nacional de San Agustín considera que sus líderes tienen un nivel medio de liderazgo transformacional, mientras que, la Universidad Católica de Santa María, y Universidad Católica San Pablo consideran a sus líderes con un nivel mayor de liderazgo transformacional que las otras universidades. Esto se puede deber a que los líderes de las dos universidades privadas antes mencionadas tienen un entorno más favorable para implementar un liderazgo transformacional debido a la disponibilidad de recursos, la cultura orientada a la innovación, las expectativas de excelencia y la independencia que poseen. Esto les permite ser más visionarios, inspiradores y capaces de generar cambios significativos en sus instituciones.

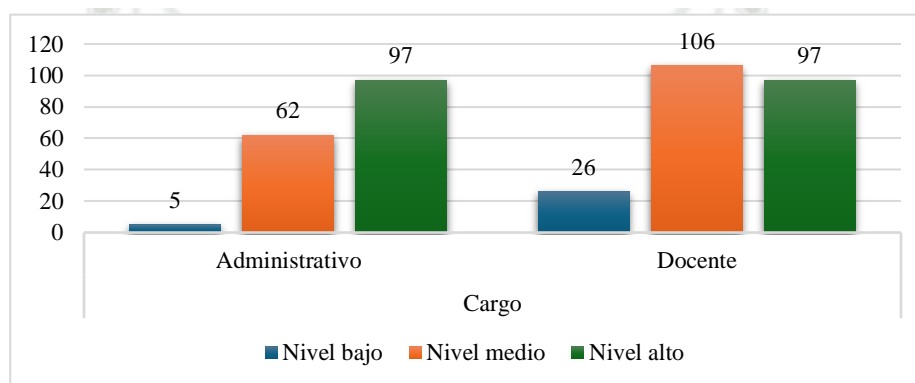
**Tabla 25**

*Consideración del nivel de liderazgo transformacional según cargo*

		VLT_AGRUP (agrupado)			Total
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
Cargo	Administrativo	5	62	97	164
	Docente	26	106	97	229
Total		31	168	194	393

**Figura 37**

*Consideración del nivel de liderazgo transformacional según cargo*



En la figura 37, podemos observar la percepción del nivel de liderazgo transformacional que tienen los encuestados según el cargo que ocupan sobre sus líderes. En este caso, el personal administrativo considera que sus líderes tienen un nivel alto de liderazgo transformacional, mientras que, los docentes consideran a sus líderes con un nivel medio de liderazgo transformacional. Esto se puede deber a que, en el área administrativa, las funciones tienden a ser más operativas y flexibles, y el personal administrativo necesita adaptarse a nuevos sistemas, tecnologías y procedimientos con frecuencia por lo que un líder transformacional puede ayudar a facilitar estos cambios a través de la motivación, el desarrollo de habilidades y la creación de una visión compartida, mientras que, el personal docente está más centrado en la calidad de la enseñanza y la investigación, suelen tener más independencia, resistencia al cambio y un enfoque más individualizado, lo que hace que un liderazgo transformacional no sea siempre percibido como necesario en su caso.

**Tabla 26**

*Análisis del nivel de liderazgo transformacional y la inteligencia cultural*

		VLT_AGRUP (agrupado)			Total
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
VIC_AGRUP (agrupado)	Nivel bajo	3	1	0	4
	Nivel medio	13	67	18	98
	Nivel alto	15	100	176	291
Total		31	168	194	393

En la tabla 26 podemos observar que, la mayor predominancia de percepción de los participantes se encuentra en un nivel alto tanto en la variable liderazgo transformacional como en la variable inteligencia cultural, es decir, existe una relación directa y positiva, por lo que, podemos inferir que, a mayor liderazgo transformacional mayor Inteligencia cultural y viceversa. En este caso, el liderazgo transformacional si influye en la Inteligencia cultural de los docentes y administrativos de las Universidades de Arequipa en el 2024.

### 3.1.2. Análisis de resultados inferenciales

#### 3.1.2.a. Prueba de normalidad

**Tabla 27**

*Prueba de Normalidad*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
INTELIGENCIA_ CULTURAL	.146	393	1.47963E-22	.925	393	4.42606E-13
LIDERAZGO_ TRANSFORMACIONAL	.107	393	9.46504E-12	.968	393	1.28508E-07

#### a. Corrección de la significación de Lilliefors

De acuerdo con nuestra prueba de normalidad, se ha de utilizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov debido a que se tiene más de 50 en nuestra muestra de investigación. El comportamiento de los datos recabados no es normal ya que su nivel de significancia fue de 1.47963E-22 en la variable de inteligencia cultural y 9.46504E-

12 en liderazgo transformacional, menor a 0.05, por lo tanto, son considerados no paramétricos, es por esta razón que para la correlación de las variables utilizamos la pruebas de Spearman y en este caso se tomó como referencia la escala de coeficiente de rangos ordenados de Spearman de Hernández Sampieri & Fernández Collado para el análisis de los datos.

### 3.1.2.b. Prueba de correlación

**Tabla 28**  
*Parámetros Correlación de Spearman*

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. *Elaboración propia, basada en Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998*

**Tabla 29**  
*Nivel de correlación entre variables de liderazgo transformacional e inteligencia cultural*

Correlaciones			VIC_AGRUP	VLT_AGRUP
Rho de Spearman	VIC_AGRUP	Coefficiente de correlación	1.000	,403**
		Sig. (bilateral)		9.31E-17
		N	393	393
	VLT_AGRUP	Coefficiente de correlación	,403**	1.000
		Sig. (bilateral)	9.31E-17	
		N	393	393

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman, la fuerza de asociatividad de las variables es de 0.403, conforme con el cuadro anterior esto significa que, existe

una correlación positiva media entre las variables liderazgo transformacional e inteligencia cultural, es decir, su relación es directa a mayor liderazgo transformacional mayor será el coeficiente de inteligencia cultural en cada sujeto. Además, la significancia de los datos es de 9.31E-17, por lo tanto, al ser un valor menor a 0.05 está por debajo del margen de error, lo quiere decir que son datos significativos.

**Tabla 30**

*Nivel de correlación entre variable de inteligencia cultural y dimensiones del liderazgo transformacional*

			Correlaciones					
			VLT	VLT	VLT	VLT		
			ID	MI	EI	CI		
			Agrup	Agrup	Agrup	Agrup		
Rho de Spearman	VIC_AGRUP	Coef. de correlación	1.000					
	VLT_AGRUP	Coef. de correlación	,403**	1.000				
	VLT_ID_Agrup	Coef. de correlación	,408**	,913**	1.000			
	VLT_MI_Agrup	Coef. de correlación	,389**	,941**	,863**	1.000		
	VLT_EI_Agrup	Coef. de correlación	,330**	,948**	,821**	,860**	1.000	
	VLT_CI_Agrup	Coef. de correlación	,395**	,946**	,809**	,848**	,878**	1.000

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo con los parámetros de correlación de Spearman, la fuerza de asociatividad de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual, consideración individualizada) con la variable Inteligencia cultural son positivas medias, es decir, es directo a mayor Liderazgo transformacional mayor también será el coeficiente de Inteligencia Cultural. Además, la significancia de los datos de las dimensiones es de 3.14E-17, por lo tanto, al ser un valor menor a 0.05 está por debajo del margen de error, lo quiere decir que son datos significativos.

### 3.1.2.c. Prueba de regresión

El  $R^2$  de Cox y Snell es un coeficiente de determinación utilizado para estimar la proporción de varianza de la variable dependiente que es explicada por las variables independientes. Su valor generalmente se encuentra entre 0 y 1, aunque en la práctica no alcanza el 1. Por otro lado, el  $R^2$  de Nagelkerke es una transformación del  $R^2$  de Cox y Snell. Este estadígrafo corrige la escala del estadístico para cubrir el rango completo de 0 a 1. Si el  $R^2$  de Cox y Snell fuera de 0,021 esto indicaría que la variable independiente utilizada en el modelo de regresión explica solo el 2,1 % de la varianza de la variable dependiente, lo cual podría ocurrir en modelos con altos valores de riesgo y variables altamente significativas (Díaz-Narváez, 2017).

**Tabla 31**  
*Baremo de Pseudo R2 (Nagelkerke - Cox y Snell)*

0.00 – 0.19	Bajo ajuste	El modelo explica muy poco de la variabilidad en los datos.
0.20 – 0.39	Ajuste moderado	El modelo explica una cantidad decente de variabilidad, pero no lo suficiente como para considerarse un ajuste sólido
0.40 – 0.59	Buen ajuste	El modelo explica una proporción considerable de la variabilidad en los datos
0.60 – 1.00	Excelente ajuste	El modelo explica la mayor parte de la variabilidad en los datos

Nota. *Elaboración propia con base en criterios de Nagelkerke (1991).*

**Tabla 32**  
*Regresión ordinal de la variable liderazgo transformacional e inteligencia cultural*

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1837.979			
Final	1755.788	82.191	1	.000

Función de vínculo: Logit.

**Tabla 33**  
*Pseudo R-cuadrado*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	.189
Nagelkerke	.189
McFadden	.029

Función de vínculo: Logit.

Los coeficientes de regresión ordinal según Pseudo R – cuadrado son bajos. El coeficiente de Nagelkerke es .189, lo que indica que, dado que el valor máximo es 1, este coeficiente es relativamente bajo, que un 18.9% de la varianza es explicada por la variable dependiente.

**Tabla 34**  
*Regresión ordinal de la dimensión influencia idealizada y la variable inteligencia cultural*

<b>Información sobre el ajuste de los modelos</b>				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1119.202			
Final	1039.666	79.537	1	.000

Función de vínculo: Logit.

**Tabla 35**  
*Pseudo R-cuadrado*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	.183
Nagelkerke	.183
McFadden	.029

Función de vínculo: Logit.

Los coeficientes de regresión ordinal según Pseudo R – cuadrado son bajos. El coeficiente de Nagelkerke es .183, teniendo en cuenta que el valor máximo es 1 podemos decir que es un coeficiente bajo, que un 18.3% de la varianza es explicada por las variables predictoras introducidas en el modelo.

**Tabla 36**

*Regresión ordinal de la dimensión motivación inspiradora y la variable inteligencia cultural*

<b>Información sobre el ajuste de los modelos</b>				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1160.290			
Final	1087.675	72.614	1	.000

Función de vínculo: Logit.

**Tabla 37**

*Pseudo R-cuadrado*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	.169
Nagelkerke	.169
McFadden	.026

Función de vínculo: Logit.

Los coeficientes de regresión ordinal según Pseudo R – cuadrado son bajos. El coeficiente de Nagelkerke es .169, lo que indica que, dado que el valor máximo es 1, este coeficiente es relativamente bajo, que un 16.9% de la varianza es explicada por las variables predictoras introducidas en el modelo.

**Tabla 38**

*Regresión ordinal de la dimensión estímulo intelectual y la variable inteligencia cultural*

<b>Información sobre el ajuste de los modelos</b>				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1161.514			
Final	1108.175	53.339	1	.000

Función de vínculo: Logit.

**Tabla 39**

*Pseudo R-cuadrado*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	.127
Nagelkerke	.127
McFadden	.019

Función de vínculo: Logit.

Los coeficientes de regresión ordinal según Pseudo R – cuadrado son bajos. El coeficiente de Nagelkerke es .127, teniendo en cuenta que el valor máximo es 1 podemos decir que es un coeficiente bajo, que un 12.7% de la varianza es explicada por las variables predictoras introducidas en el modelo.

**Tabla 40**

*Regresión ordinal de la dimensión consideración individualizada a y la variable inteligencia cultural*

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1323.250			
Final	1242.693	80.557	1	.000

Función de vínculo: Logit.

**Tabla 41**

*Pseudo R-cuadrado*

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	.185
Nagelkerke	.185
McFadden	.029

Función de vínculo: Logit.

Los coeficientes de regresión ordinal según Pseudo R – cuadrado son bajos. El coeficiente de Nagelkerke es .185, lo que indica que, dado que el valor máximo es 1, este coeficiente es relativamente bajo, que un 18.5% de la varianza es explicada por las variables predictoras introducidas en el modelo.

### 3.2. Confirmación o rechazo de Hipótesis

**Tabla 42**

*Contraste de la variable liderazgo transformacional e inteligencia cultural*

**Hipótesis:**

**H<sub>0</sub>:** El liderazgo transformacional no influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

---

**H<sub>g</sub>:** El liderazgo transformacional influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

---

**Nivel de significancia:**

Nivel de significancia tolerable  $\leq 0.05$

Nivel presentado:  $1.23546^{E-19}$

---

**Coefficiente de determinación**

Cox y Snell: 0.189

Nagelkerke: 0.189

McFadden: 0.29

---

**Interpretación:**

Se acepta la H<sub>g</sub>

Existe una relación positiva media de acuerdo con la correlación. Un valor de 0.189 en la medida de Nagelkerke sugiere que la variable independiente empleada en el modelo de regresión ordinal solamente explica el 18.9 % de la varianza de la variable dependiente, lo que indica que la variable independiente (liderazgo transformacional) tiene una capacidad moderada para predecir o explicar el comportamiento de la variable dependiente (inteligencia cultural). Aunque no es un ajuste fuerte, sugiere que el modelo capta parte importante de la relación.

---

**Tabla 43**

*Contraste de la dimensión influencia idealizada y la variable Inteligencia Cultural*

**Hipótesis:**

**H<sub>01</sub>:** La influencia idealizada no influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

**H<sub>e1</sub>:** La influencia idealizada influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

---

---

**Nivel de significancia:**

Nivel de significancia tolerable  $\leq 0.05$

Nivel presentado:  $4.73329^{E-19}$

---

**Coefficiente de determinación**

Cox y Snell: 0.183

Nagelkerke: 0.183

McFadden: 0.29

---

**Interpretación:**

Se acepta la  $H_{e1}$

Existe una relación positiva media de acuerdo con la correlación. Un valor de 0.183 en la medida de Nagelkerke sugiere que la dimensión de la variable independiente empleada en el modelo de regresión ordinal solamente explica el 18.3 % de la varianza de la variable dependiente, lo que indica que la dimensión influencia idealizada tiene una capacidad moderada para predecir o explicar el comportamiento de la variable dependiente (inteligencia cultural). Aunque no es un ajuste fuerte, sugiere que el modelo capta parte importante de la relación.

---

**Tabla 44**

*Contraste de la dimensión motivación inspiradora y la variable inteligencia cultural*

**Hipótesis:**

**$H_{o2}$ :** La motivación inspiradora no influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

**$H_{e2}$ :** La motivación inspiradora influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

---

**Nivel de significancia:**

Nivel de significancia tolerable  $\leq 0.05$

---

---

Nivel presentado:  $1.5764^{E-17}$

---

**Coefficiente de determinación**

Cox y Snell: 0.169

Nagelkerke: 0.169

McFadden: 0.26

---

**Interpretación:**

Se acepta la  $H_{e2}$

Existe una relación positiva media de acuerdo con la correlación. Un valor de 0.169 en la medida de Nagelkerke sugiere que la dimensión de la variable independiente empleada en el modelo de regresión ordinal solamente explica el 16.9 % de la varianza de la variable dependiente, lo que indica que la dimensión motivación inspiradora tiene una capacidad moderada para predecir o explicar el comportamiento de la variable dependiente (Inteligencia Cultural). Aunque no es un ajuste fuerte, sugiere que el modelo capta parte importante de la relación.

---

**Tabla 45**

*Contraste de la dimensión estímulo intelectual y la variable inteligencia cultural*

---

**Hipótesis:**

**H<sub>03</sub>:** El estímulo intelectual no influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

**H<sub>e3</sub>:** El estímulo intelectual influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

---

**Nivel de significancia:**

Nivel de significancia tolerable  $\leq 0.05$

Nivel presentado:  $2.80662^{E-13}$

---

**Coefficiente de determinación**

---

---

Cox y Snell: 0.127

Nagelkerke: 0.127

McFadden: 0.19

---

**Interpretación:**

Se acepta la  $H_{e3}$

Existe una relación positiva media de acuerdo con la correlación. Un valor de 0.127 en la medida de Nagelkerke sugiere que la dimensión de la variable independiente empleada en el modelo de regresión ordinal solamente explica el 12.7 % de la varianza de la variable dependiente, lo que indica que la dimensión estímulo intelectual tiene una capacidad moderada para predecir o explicar el comportamiento de la variable dependiente (inteligencia cultural). Aunque no es un ajuste fuerte, sugiere que el modelo capta parte importante de la relación.

---

**Tabla 46**

*Contraste de la dimensión consideración individualizada y la variable inteligencia cultural*

---

**Hipótesis:**

**H<sub>04</sub>:** La consideración individualizada no influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

**H<sub>e4</sub>:** La consideración individualizada influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

---

**Nivel de significancia:**

Nivel de significancia tolerable  $\leq 0.05$

Nivel presentado:  $2.82488^{E-19}$

---

**Coefficiente de determinación**

Cox y Snell: 0.185

Nagelkerke: 0.185

---

---

McFadden: 0.29

---

**Interpretación:**

Se acepta la  $H_{e4}$

Existe una relación positiva media de acuerdo con la correlación. Un valor de 0.185 en la medida de Nagelkerke sugiere que la dimensión de la variable independiente empleada en el modelo de regresión ordinal solamente explica el 18.5 % de la varianza de la variable dependiente, lo que indica que la dimensión consideración individualizada tiene una capacidad moderada para predecir o explicar el comportamiento de la variable dependiente (inteligencia cultural). Aunque no es un ajuste fuerte, sugiere que el modelo capta parte importante de la relación.

---

**3.3. Aportes de ser el caso**

Esta investigación aporta información técnica y práctica valiosa para el sector educativo universitario así como para la sociedad debido a que se estudió dos variables que se relacionan de manera positiva y que influyen directamente en el desarrollo de los colaboradores a nivel emocional, intelectual y cultural, de manera que, el liderazgo transformacional se destaca como un enfoque crucial en entornos universitarios pues se caracteriza por su énfasis en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores favoreciendo a la creación de un ambiente con inteligencia cultural que repercute en un mejor desempeño organizacional, promoviendo eficiencia, cooperación y adaptabilidad en el trabajo.

## CONCLUSIONES

Primera, el liderazgo transformacional si influye de forma moderada en la inteligencia cultural de los docentes y administrativos de las universidades de Arequipa en el 2024. Se evidencia que, la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que sus líderes aplican estrategias del liderazgo transformacional en un nivel medio-alto en sus instituciones lo que genera un nivel alto de inteligencia cultural en situaciones de interacción.

Segunda, la dimensión influencia idealizada de la variable liderazgo transformacional si influye de forma moderada en la inteligencia cultural de los docentes y administrativos de las universidades de Arequipa en el 2024. Se evidencia que, la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que, en cierta medida, los líderes de sus universidades son un modelo positivo que genera confianza, respeto e identificación.

Tercera, la dimensión motivación inspiradora de la variable liderazgo transformacional si influye de forma moderada en la inteligencia cultural de los docentes y administrativos de las universidades de Arequipa en el 2024. Se evidencia que, la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que, en cierta medida, los líderes de sus universidades fomentan el optimismo e inspiración que genera seguridad y creatividad, por ende, existe una relación positiva-media entre esta dimensión y la variable dependiente.

Cuarta, la dimensión estímulo intelectual de la variable liderazgo transformacional si influye de forma moderada en la inteligencia cultural de los docentes y administrativos de las universidades de Arequipa en el 2024. Se evidencia que, la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que, en cierta medida, los líderes de sus universidades impulsan la adaptación e innovación, que genera el desarrollo personal y una nueva forma de pensar.

Quinta, la dimensión consideración individualizada de la variable liderazgo transformacional si influye de forma moderada en la inteligencia cultural de los docentes y administrativos de las universidades de Arequipa en el 2024. Se evidencia que, la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que, en cierta medida, los líderes de sus universidades generan un ambiente de equipo y atención a necesidades particulares que genera las oportunidades de desarrollar sus propias habilidades de empoderamiento.



## RECOMENDACIONES

Primera, en futuras investigaciones, se recomienda ampliar la ventana de tiempo para la recolección de datos, lo que permitirá un análisis más profundo y representativo, mejorando la precisión de los resultados.

Segunda, es crucial considerar la inclusión de sectores fuera del ámbito universitario en futuras investigaciones para obtener una visión tanto más holística como representativa de la realidad, de esta manera se enriquecerá el análisis con distintas perspectivas.

Tercera, en cuanto a las limitaciones de tiempo del personal académico, se sugiere emplear herramientas tecnológicas como encuestas en línea autoadministradas para optimizar la recolección de datos y agilizar el proceso.

Cuarta, se debería contemplar un enfoque comparativo que incluya diferentes contextos geográficos para mejorar la generalización de los hallazgos y su aplicabilidad.

Quinta, finalmente se podría establecer colaboraciones internacionales podría ayudar a robustecer el estudio, su aplicabilidad a nivel global y mejorar su impacto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69(December 2018), 66–75.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>
- Aguirre, A. P. C. (2019). *Análisis bibliométrico de la producción de investigación realizada en la plataforma sciencedirect aplicado a la revolución 4.0 en el período comprendido entre el año 2007 al 2017*. 1–23.
- Aldhaferi, A. (2017). Cultural intelligence and leadership style in the education sector. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 718–735.  
<https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0093>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence Definition, Distinctiveness, and Nomological network. In *Handbook of Cultural Intelligence eoría, medición y aplicaciones* (1st ed., p. 414).  
<https://doi.org/10.1201/9780849375477-76>
- Aramovich, N. P., Blankenship, J. R., Diego, S., College, M., & States, U. (2020). The relative importance of participative versus decisive behavior in predicting stakeholders' perceptions of leader effectiveness ☆. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101387. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101387>
- Araya-Pizarro, S., & Verelst, N. (2023). Análisis bibliométrico sobre la calidad de la educación superior en Chile. *Educación*, 32(62), 5–32.  
<https://doi.org/10.18800/educacion.202301.010>
- Arciniega Silva, J. A., Russo Ghisilieri, A., & Vidal Quiñones, J. A. (2020). *El Efecto Moderador de la Amabilidad en la Relación de la Apertura a la Experiencia y la*

*Inteligencia Cultural.*

Argibay, J. C. (2020). Muestra En Investigacion Cuantitativa the Sample in Quantitative Research. *Subjetividad Y Procesos Cognitivos*, 13, 13–29.

Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vasquez, M. (2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis. In *Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis*.

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>

Asún Inostroza, R., & Zúñiga Rivas, C. (2008). Ventajas de los modelos politómicos de teoría de respuesta al ítem en la medición de actitudes sociales. El análisis de un caso. *Psyche*, 17(2), 103–115. <https://doi.org/10.4067/s0718-22282008000200009>

Aumann, L., Titzmann, P. F., & Madalina A., P. (2023). Socialization. *Collection in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 352–359. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-96023-6.00038-5>

Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>

Bakker, A. B., Kjellevoid, O., & Espevik, R. (2023). *Daily transformational leadership : A source of inspiration for follower performance ?* 41(April 2022), 700–708.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>

Blanco, N. (2022). Inteligencia cultural y social en Bibliotecología y Ciencia de la Información. *Información, Cultura y Sociedad*, 47, 5–12.

<https://doi.org/10.34096/ics.i47.12057>

Bratianu, C., & Paiuc, D. (2023). Emotional and cultural intelligences : a comparative analysis between the United States of America and Romania. *Management &*

- Marketing*, 18(2), 91–112. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0006>. Introduction
- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. In *Programa de Especialización en Teoría Métodos y Técnicas de Investigación Social* (Vol. 219). <https://doi.org/10.1038/2191218a0>
- Bunjak, A., Bruch, H., & Černe, M. (2022). Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption. *International Journal of Information Management*, 66(February 2021). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102516>
- Canal Carrillo, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval Barraza, L. A., & Valdez Palazuelos, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo : Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX(1).
- Canese de Estigarribia, M. I. (2016). La inteligencia cultural en la universidad: dimensiones e indicadores para una gestión innovadora de la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria. *Gestión de La Investigación y Compromiso Social de La Universidad*, 1, 1–13.
- Carloz Bernardino Ruiz Huaraz, M. R. V. R. (2022). *Metodología de la investigación*.
- Castaño, N., Sully de Luque, M. F., Wernsing, T., Ogliastri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., & Robles-Flores, J. A. (2015). El Jefe: Differences in expected leadership behaviors across Latin American countries. *Journal of World Business*, 50(3), 584–597. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.002>
- Chen, A. S. Y. (2015). CQ at work and the impact of intercultural training: An empirical test among foreign laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.029>
- Chevron, M.-P. (2014). A metacognitive tool: Theoretical and operational analysis of skills

exercised in structured concept maps. *Perspectives in Science*, 2(1–4), 46–54.

<https://doi.org/10.1016/j.pisc.2014.07.001>

Coronado Espinoza, J. J., Neri Ayala, A. C., Lioo Jordan, F. de M., Baldeos Ardian, L. A., & Ramos Y Yovera, S. E. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad Provincial de Huaura – Perú. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2(2), 221.

<https://doi.org/10.56294/sctconf2023221>

Cuevas-Vargas, H., Lozano-García, J. J., Morales-García, R., & Castaño-Guevara, S. (2023). Transformational leadership and innovation to boost business performance: The case of small Mexican firms. *Procedia Computer Science*, 221, 1139–1146.

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.099>

Davaei, M., Gunkel, M., Veglio, V., & Taras, V. (2022). The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams. *Journal of International Management*, 28(4), 100969.

<https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100969>

Davis, B. J., Bonfils, K. A., Zalzalá, A., Lysaker, P. H., & Minor, K. S. (2022). Meaning-making processes across the lifespan: An investigation of the developmental course of metacognitive capacity. *Schizophrenia Research*, 248(September), 240–245.

<https://doi.org/10.1016/j.schres.2022.09.008>

Depaula, P. D., Azzollini, S. C., & Aires, U. D. B. (2019). Predictores culturales de la efectividad decisoria : Estudio experimental con cascos azules argentinos. *Revista de Psicología Vol.*, 37(1), 53–97.

Depaula, P. D., Azzollini, S. C., Cosentino, A. C., & Castillo, S. E. (2016). Personality , Character Strengths and Cultural Intelligence : “ Extraversion ” or “ Openness ” as Further Factors Associated to the Cultural Skills. *Avances En Psicología*

*Latinoamericana*, 34(2), 415–436.

Díaz-Narváez, V. P. (2017). Regresión logística y decisiones clínicas. *Nutricion*

*Hospitalaria*, 34(6), 1505. <https://doi.org/10.20960/nh.1468>

Dolce, V., Davoine, É., Wodociag, S., & Ghislieri, C. (2023). The road to an international

career: The “Erasmus effect” on resilience, intercultural interactions and cultural

intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 92(November 2022).

<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.101741>

Fang, F., Schei, V., & Selart, M. (2024). Hype or hope ? A new look at the research on

cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, (article in

press), 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.04.002>

Flavell, R. B., & Smith, D. B. (1976). Nucleotide sequence organisation in the wheat

genome. *Heredity*, 37(2), 231–252.

Fruhen, L. S., Andrei, D. M., & Griffin, M. A. (2022). Leaders as motivators and meaning

makers: How perceived leader behaviors and leader safety commitment attributions

shape employees’ safety behaviors. *Safety Science*, 152(January 2021), 105775.

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105775>

González, F. R. Z. J. L. L. (2021). Análisis bibliométrico de la revista científica

agroecosistemas (2013-2020), de la universidad de cienfuegos. *Pharmacognosy*

*Magazine*, 75(17), 399–405.

Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational

leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal*

*of Innovation and Knowledge*, 8(2), 100351.

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>

Grosch, I., Boonen, J., & Hoefnagels, A. (2023). Cultural intelligence and the role of

international classroom composition: Insights from Dutch higher education.

*International Journal of Intercultural Relations*, 96(January), 101866.

<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2023.101866>

Guzmán Merced, R. (2018). La Inteligencia Cultural ante los Desafíos de un Mundo

“Globalizado.” In *Milenio*.

Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality

of work life and organizational commitment in the link between transformational

leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la

investigación: las rutas cuantativa, cualitativa y mixta. In *McGRAW-HILL*

*INTERAMERICANA EDITORES*.

Hernández, H. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una

Unidad de Gestión Educativa Local - Perú. *Gestionar : Revista de Empresa y*

*Gobierno*, 3, 7–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001>

Hernandez Sampieri, Roberto-Fernandez Collado, Carlos-Baptista Lucio, P. (2006).

*Metodología de la Investigación*.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología*

*de la Investigación* (6° edición).

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010).

Metodología de la investigación. In *McGRAW-HILL* (Quinta Edi).

Jauhari, H., Kumar, M., & Pandey, J. (2024). Impact of transformational leadership on

service delivery behaviours of frontline service employees. *Journal of Retailing and*

*Consumer Services*, 79(March), 103816.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103816>

José, M., Beatriz, Y., Fuentes, A., & Rafael, J. (2023). *Liderazgo Transformacional desde*

*la mirada del Ser : claves para un Antropología Pedagógica Extra Escolar.*

Julca Guerrero, F., Nivin Vargas, L., Castro Menacho, K., & Vera Gutiérrez, F. (2023).

Inclusión social y cultural en la educación universitaria en Áncash ( Perú ). *Desde El Sur*, 15(2), 1–26. <https://doi.org/10.21142/DES-1502-2023-0030>

Jurásek, M., & Wawrosz, P. (2024). The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-cultural Adjustment. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 32(2), 192–204.

Kokt, D., Sentso, P. M., & Sciences, M. (2024). Metacognitive cultural intelligence and service delivery at casual dining restaurants in Bloemfontein. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), 1–8.

Kong, A. P. H., Law, S. P., & Lee, A. (2010). An investigation of use of non-verbal behaviors among individuals with aphasia in Hong Kong: Preliminary data. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 6, 57–58.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.08.029>

Labrague, L. J. (2024). Relationship between transformational leadership, adverse patient events, and nurse-assessed quality of care in emergency units: The mediating role of work satisfaction. *Australasian Emergency Care*, 27(1), 49–56.  
<https://doi.org/10.1016/j.auec.2023.08.001>

Leclerc, L., Kennedy, K., & Campis, S. (2023). Cultural Intelligence (CQ): Flex Your CQ Muscle Through a Human-Centered Leadership Workout! *Nurse Leader*, 21(3), 355–361. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2023.01.009>

Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>

- Lee, Y., & Ha, S. (2023). Parental verbal responsiveness to infant vocalizations from 9 to 14 months of age. *Infant Behavior and Development*, 73(August), 101886.  
<https://doi.org/10.1016/j.infbeh.2023.101886>
- Li, A., Minshew, L. M., Williams, C., White, C., Fassett, K. T., & McLaughlin, J. E. (2023). Investigating preceptor experiences with cultural intelligence in pharmacy education. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 19(4), 622–627.  
<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2023.01.003>
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113(June), 103521. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- López-lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., & Patiño-velázquez, J. A. (2021). La Satisfacción Profesional del Estudiante Universitario de Movilidad Académica Internacional en el Estado de Guanajuato , México. *Foro de Educación*, 19(2), 403–430.
- Mao, D., Rao-Nicholson, R., Zhang, C., & Wang, Y. (2024). Leveraging brand-specific transformational leadership as corporate brand identity for M&A performance in an emerging market. *Industrial Marketing Management*, 120(May), 15–28.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.001>
- Masrek, M. N., Yuwinanto, H. P., Atmi, R. T., Soesantari, T., & Mutia, F. (2021). Cultural intelligence and job performance of academic librarians in Indonesia. *Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102394. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102394>
- McKay, S., Lannegrand, L., Skues, J., & Wise, L. (2022). International experience and cultural intelligence development: A longitudinal assessment of Australian and French exchange students. *International Journal of Intercultural Relations*, 91(August), 56–69. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.08.009>

- Medina Gamero, A., Regalado Chamorro, M., del Pino Robles, J., & Caballero Medina, C. (2022). Transformational leadership in health professionals in times of health emergency. *Atencion Primaria Practica*, 4(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.appr.2022.100133>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. In *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*.  
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Méndez Alvarez, C. E. (1995). Metodología Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. In *Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana* (Vol. 2, Issue 1, p. 192).  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24204w/Re/Metodologia\\_guia\\_para\\_elaborar\\_disenos\\_invesatigacion.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24204w/Re/Metodologia_guia_para_elaborar_disenos_invesatigacion.pdf)
- Mira Delgado, V., & Velásquez Suárez, M. (2021). Inteligencia cultural en las multinacionales. In *Universidad ICESI*. <https://doi.org/10.31819/9783964564405-toc>
- Morf, M., & Bakker, A. B. (2022). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*, September.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.007>
- Mosakowski, E., & Earley, C. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review Notice of Use Restrictions*, Octubre, 139–146.
- Moslehpour, M., Kurrahman, T., & Sulistiawan, J. (2024). How does Cultural Intelligence Influence Teamwork Capability ? The Role of Leader Emergence and Relational Identification. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 35(1), 90–101.
- Nelly, N., Prabowo, H., Bandur, A., & Elidjen, E. (2024). The mediating role of competency in the effect of transformational leadership on lecturer performance.

*International Journal of Educational Management*, 38(2), 333–354.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0275>

Nguyen, M., Sharma, P., Kingshott, R., & Malik, A. (2024). Culturally diverse teams and inter-organizational knowledge sharing behavior: The role of perceived morality and relationship orientation. *Industrial Marketing Management*, 116(December 2023), 120–129. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.003>

Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>

Nguyen, V. Q., Turner, N., Barling, J., Axtell, C. M., & Davies, S. (2023). Reconciling general transformational leadership and safety-specific transformational leadership: A paradox perspective. *Journal of Safety Research*, 84, 435–447. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.12.006>

Pace, C. S., Muzi, S., & Madera, F. (2022). Emotional-behavioral problems, attachment and verbal skills in late-adopted adolescents: The role of pre-adoption adversities and adoption variables. *Child Abuse and Neglect*, 130(P2), 105188. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2021.105188>

Patzelt, H., Gartzia, L., Wolfe, M. T., & Shepherd, D. A. (2021). Managing negative emotions from entrepreneurial project failure : When and how does supportive leadership help employees ? *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106129>

Pett, T., Haddad, G., & Nagpal, G. (2024). Jo ur na l P. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.03.008>

Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways

- to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Presbitero, A. (2024). Strengthening Cultural Intelligence for International Businesses. *International Encyclopedia of Business Management*, 1–6. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00095-5>
- Puzzo, G., Yomn, M., Salvatore, S., & Luca, Z. (2024). The impact of cultural intelligence on burnout among practitioners working with migrants : an examination of age , gender , training , and language proficiency. *Current Psychology*, 43, 4443–4457.
- Quero V, M. (2010). Confiabilidad Y Coeficiente Alpha De Crombach. *International Geoscience and Remote Sensing Symposium (IGARSS)*, 12(3), 248–252.
- Quincho-Apumayta, R., Cárdenas, J., Inga-Choque, V., Bada, W., Espinoza, G., & Carlos-Yangali, H. (2022). Metodología de la investigación científica: El sentido crítico, ante todo con uno mismo. In *Metodología de la investigación científica: El sentido crítico, ante todo con uno mismo*. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.039>
- Rai, A., Kim, M., & Pereira, V. (2024). How supportive and challenging behaviors of leaders promote employees ' thriving at work : An examination of underlying mechanisms. *Journal of Business Research*, 172(November 2023), 114439. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114439>
- Richard-Eaglin, A. (2021). The Significance of Cultural Intelligence in Nurse Leadership. *Nurse Leader*, 19(1), 90–94. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.07.009>
- Rijnsoever, F. J. Van, Sitzler, S., & Baggen, Y. (2023). The International Journal of Management Education The change agent teaching model : Educating entrepreneurial leaders to help solve grand societal challenges. *The International Journal of*

- Management Education*, 21(3), 100893. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100893>
- Rodríguez Osuna, J. (1991). *Métodos de muestreo*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Rojero-jiménez, R., Gómez-romero, J. G. I., & Quintero-robles, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 35(151), 178–189.
- Salas-vallina, A., Simone, C., & Fernández-guerrero, R. (2020). The human side of leadership : Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work ( HAW ) ☆. *Journal of Business Research*, 107(June 2018), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Schniter, E., Kaplan, H. S., & Gurven, M. (2023). Cultural transmission vectors of essential knowledge and skills among Tsimane forager-farmers. *Evolution and Human Behavior*, 44(6), 530–540. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2022.08.002>
- Segovia-Romo, A., Mendoza-Gómez, J., & Rositas-Martínez, J. (2019). Leadership in Latin America: Mexican Companies. *Regional Integration in Latin America: Dynamics of the Pacific Alliance*, 73–87. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-159-020191006>
- Sharma, R. R. (2019). Cultural Intelligence and Institutional Success: The Mediating Role of Relationship Quality. *Journal of International Management*, 25(3), 100665. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.01.002>
- Sisa, C., & Nicolás, G. (2019). Culturas invisibles en la educación superior de Arequipa, Perú. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.29633>
- Stanilova, K. (2014). Survey on Verbal and Non-verbal Behaviors in Real and Virtual

World. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 114, 311–316.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.703>

Sully, M. F., Luque, D., Wernsing, T., Ogliastri, E., Robles-flores, A., Gabel, R., & Mari, R. (2020). El Jefe : Differences in expected leadership behaviors across Latin American countries. *Journal of World Business*, 50(2015), 584–597.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.002>

Tamura, H., & Choi, S. (1996). Chapter 22 Verbal and non-verbal behaviors in face to face and TV conferences. *Advances in Psychology*, 113(C), 361–374.

[https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(96\)80042-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(96)80042-2)

Tantaléan González, O. M., Tasayco Jala, A. A., Delgado Osoreo, R. E., & Marujo Serna, M. del P. (2022). Liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública del Perú. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(25), 1649–1662.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.443>

Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). Living and Working in the Global Village. *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*, 1–19.

[http://www.bkconnection.com/static/Cultural\\_Intelligence\\_EXCERPT.pdf](http://www.bkconnection.com/static/Cultural_Intelligence_EXCERPT.pdf)

Tian, A. W., Meyer, J. P., Ilic-Balas, T., Espinoza, J. A., & Pepper, S. (2023). In search of the pseudo-transformational leader: A person-centered approach. *Journal of Business Research*, 158(September 2021), 113675.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113675>

Urréa, Holguer Romero, hony Joe Real Cotto, Joe Luis Ordoñez Sánchez, Gloria E. Gavino Díaz, G. S. (2021). *Metodología de la investigación Ira edición*.

Vargas Cordero, Z. R. (2009). La Investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155.

<https://doi.org/10.15517/revedu.v33i1.538>

Velez-calle, A., Roman-calderon, J. P., & Robledo-ardila, C. (2018). The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ).

*International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 73–86.

<https://doi.org/10.1177/1470595817750684>

Wang, F., Liu, H., & Fan, M. L. (2024). The relationship between transformational leadership and teacher autonomy: A latent moderation analysis. *Acta Psychologica*, 249(August 2023), 104444. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104444>

Wang, X., Ge, H., Zhang, N., Hou, Y., & Sun, L. (2023). A universal large-scale many-objective optimization framework based on cultural learning. *Applied Soft Computing*, 145, 110538. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2023.110538>

Wu, Y., Xu, Q., Jiang, J., Li, Y., Ji, M., & You, X. (2023). The influence of safety-specific transformational leadership on safety behavior among Chinese airline pilots: The role of harmonious safety passion and organizational identification. *Safety Science*, 166(May), 106254. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106254>

Yang, W., Wang, S. J., Khanna, P., & Li, X. (2019). Pattern Recognition Techniques for Non Verbal Human Behavior (NVHB). *Pattern Recognition Letters*, 125, 684–686. <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2019.07.011>

Yong, K., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). *Supportive leadership and job performance : Contributions of supportive climate , team-member exchange ( TMX ), and group-mean TMX*. 134(May), 661–674.

Zevallos-Guillén, L. M. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de La Ciencia*. <https://doi.org/https://doi.org/10.26490>

Zheng, Q., Gou, J., Camarinha-Matos, L. M., Zhang, J. Z., & Zhang, X. (2023). Digital

capability requirements and improvement strategies: Organizational socialization of AI teammates. *Information Processing and Management*, 60(6), 103504.

<https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103504>

Zhou, Y., Cheng, Y., Liu, G., Zhang, Z., & Zhu, H. (2024). How does empowering leadership promote employee creativity? The sequential mediating mechanism of felt obligation for constructive change and job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 148(October 2023), 103955. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103955>



## ANEXOS

### Anexo A. Liderazgo transformacional instrumento 01

**Instrumento 01 obtenido de:** Las relaciones entre la inteligencia emocional del líder, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional y el desempeño laboral: un modelo mediador de confianza ([https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)05215-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)05215-5))

**Base de datos:** Scient Direct

**Revista:** Heliyon Journal

**Autores:** Chun-Chang Lee, Wen-Chih Yeh, Zheng Yu, Xiao-Chi Lin

**Mide:** El nivel de Liderazgo transformacional en sus cuatro dimensiones, siendo estas la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. En este caso la escala de medición es 5 puntos según Likert siendo el máximo (5) puntaje “totalmente de acuerdo” y el mínimo (1) “totalmente en desacuerdo”

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LIKERT 5 PUNTOS (1=Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
♦ Chun-Chang Lee, Wen-Chih Yeh, Zheng Yu, Xiao-Chi Lin						
Influencia idealizada	1. El supervisor comparte con nosotros los valores y creencias que considera importantes.					
	2. Siento que el supervisor tiene ambiciones firmes.					
Motivación inspiradora	1. Siento que el supervisor me alentará constantemente.					
	2. El supervisor expresa su confianza y expectativas hacia mí.					

Estimulación intelectual	1. El supervisor me anima a expresar mis pensamientos y opiniones.					
	2. El supervisor me anima a plantear preguntas y reflexionar constantemente.					
Consideración individualizada	1. Siento que el supervisor se preocupará por los problemas que encuentro en el trabajo.					
	2. Siento que el supervisor estará dispuesto a dedicar tiempo a brindar orientación a los empleados.					

Nota. Obtenido de Lee et al., 2023

#### Anexo B. Liderazgo transformacional instrumento 02

**Instrumento 02 obtenido de:** El papel mediador de la competencia en el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño docente (<https://ezproxy.ucsm.edu.pe:2056/org/science/article/pii/S0951354X2400036X>)

**Base de datos:** Scient Direct

**Revista:** Revista Internacional de Gestión Educativa

**Autores:** Nelly, Harjanto, Agustino, Elidjen

**Mide:** El nivel de Liderazgo transformacional en sus cuatro dimensiones, siendo estas la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. En este caso la escala de medición es 6 puntos según Likert (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = tiende a estar en desacuerdo, 4 = tiende a estar de acuerdo, 5 = de acuerdo). , 6 = totalmente de acuerdo).

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LIKERT 6 PUNTOS (1=Totalmente en desacuerdo; 6 = Totalmente de acuerdo)					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Tiende a estar en desacuerdo	Tiende a estar	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
◆ Nelly, Harjanto, Agustino, Bandur, Elidjen	Prabowo, Agustino, Bandur, Elidjen						

					de acuerdo		
Influencia idealizada	1. Mi líder siempre establece estándares altos para lograr resultados						
	2. Mi líder me anima a ser más creativo						
Motivación inspiradora	1. Mi líder me hace optimista sobre el logro de objetivos						
	2. Mi líder me hace optimista sobre el futuro						
Estimulación intelectual	1. Mi líder me hace buscar siempre avances/nuevas formas						
	2. mi líder me inspira a hacer el trabajo de una manera diferente						
Consideración individualizada	1. mi líder aprecia mi singularidad como individuo que es diferente de los demás						
	2. Mi líder me da la oportunidad de desarrollarme						

Nota. *Obtenido de Nelly et al., 2024*

### **Anexo C.** Liderazgo transformacional instrumento 03

**Instrumento 03 obtenido de:** Analizando el papel mediador del comportamiento de ciudadanía organizacional entre el liderazgo transformacional y la educación 4.0 utilizando el enfoque PLS-SEM (<https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0951354X24000255#app1>)

**Base de datos:** Scient Direct

**Revista:** Revista Internacional de Gestión Educativa

**Autores:** Rajesh Kumar Sharma, Sukhpreet Kaur

**Mide:** El nivel de Liderazgo transformacional en sus cuatro dimensiones, siendo estas la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. En este caso la escala de medición es 5 puntos según Likert siendo el máximo (5) puntaje “totalmente de acuerdo” y el mínimo (1) “totalmente en desacuerdo”

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LIKERT 5 PUNTOS (1=Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
♦ Rajesh Kumar	Rajesh Kumar SharmaSharma, SukhpreetSukhpreet KaurKaur					
Influencia idealizada	1. Me siento bien estando cerca de mi jefe					
	2. Tengo plena fe en mi jefe					
	3. Estoy orgulloso de estar asociado con mi jefe					
Motivación inspiradora	1. Mi jefe es optimista sobre el futuro					
	2. Mi gerente generalmente habla sobre lo que hay que hacer					
	3. Mi gerente siempre habla sobre la visión del futuro					
Estimulo intelectual	1. Mi gerente hace que otros piensen sobre viejos problemas de nuevas maneras					
	2. Mi gerente ofrece nuevas formas de hacer el trabajo					
	3. Mi gerente ayuda a resolver problemas a través de diferentes perspectivas					

Consideración individualizada	1. Mi gerente dedica más tiempo a desarrollar a los demás					
	2. Mi gerente me trata como a un individuo en lugar de que simplemente un miembro de un grupo					
	3. Mi jefe brinda atención personalizada a aquellos que se sienten rechazados					

Nota. *Obtenido de Kumar et al., 2024*

#### Anexo D. Liderazgo transformacional instrumento 04

**Instrumento 04 obtenido de:** El papel mediador de la calidad de vida laboral y el compromiso organizacional en el vínculo entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional ([https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)03695-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)03695-8))

**Base de datos:** Scient Direct

**Revista:** Heliyon Journal

**Autores:** Yustinus Budi Hermanto, Veronika Agustini Srimulyani, Didik Joko Pitoyo

**Mide:** El nivel de Liderazgo transformacional en sus cuatro dimensiones, siendo estas la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. En este caso la escala de medición es 5 puntos según Likert, que va desde totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), bastante de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LIKERT 5 PUNTOS (1=Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Bastante de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
♦ Yustinus Budi Hermanto, Veronika Agustini Srimulyani, Didik Joko Pitoyo						
Influencia idealizada	1. El director de la escuela crece y cree que es un autodidacta a través de reglas y comportamiento.					

	2. El director fomenta la confianza en sí mismos de los profesores mientras realizan su trabajo.					
Motivación inspiradora	1. El director animó a los profesores a alcanzar sus objetivos.					
	2. El director ayuda y motiva a los profesores.					
Estimulación intelectual	1. Los directores trabajan juntos para resolver problemas.					
	2. El director da instrucciones a los profesores.					
	3. El principal practica/da ejemplos para cada enseñanza.					
Consideración individualizada	1. El director presta atención y apoyo moral.					
	2. El director trata y aprecia a los maestros.					

Nota. *Obtenido de Hermanato., 2024*

#### **Anexo E.** Instrumento adaptado para la variable de liderazgo transformacional

##### **Instrumento adaptado de:**

- ◆ Las relaciones entre la inteligencia emocional del líder, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional y el desempeño laboral: un modelo mediador de confianza ([https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)05215-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)05215-5))
- ◆ El papel mediador de la competencia en el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño docente (<https://ezproxy.ucsm.edu.pe:2056/org/science/article/pii/S0951354X2400036X>)
- ◆ Analizando el papel mediador del comportamiento de ciudadanía organizacional entre el liderazgo transformacional y la educación 4.0 utilizando el enfoque PLS-SEM (<https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0951354X24000255#app1> )

- ◆ El papel mediador de la calidad de vida laboral y el compromiso organizacional en el vínculo entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional ([https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)03695-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)03695-8))

**Autores:**

- ◆ Chun-Chang Lee, Wen-Chih Yeh, Zheng Yu, Xiao-Chi Lin
- ◆ NellyNelly, Harjanto Prabowo, Agustino Bandur, ElidjenElidjen
- ◆ Rajesh Kumar Sharma, Sukhpreet Kaur
- ◆ Yustinus Budi Hermanto, Veronika Agustini Srimulyani, Didik Joko Pitoyo

**Base de datos:**

- ◆ Scient Direct (todos los casos)

**Revista:**

- ◆ Heliyon Journal
- ◆ Revista Internacional de Gestión Educativa
- ◆ Revista Internacional de Gestión Educativa
- ◆ Heliyon Journal

**Mide:**

El nivel de liderazgo transformacional en sus cuatro dimensiones, siendo estas Influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, la cual se va a medir con una escala Likert de 7 puntos. siendo el máximo (7) puntaje “totalmente de acuerdo” y el mínimo (1) “totalmente en desacuerdo”. Este instrumento se ha adaptado con el fin de que los colaboradores puedan entender mejor las preguntas y la situación. Además, este nuevo instrumento va a ayudar a poder evaluar de manera más eficiente cada dimensión ya que se ha adaptado para que sea exclusivamente hacia los colaboradores de las universidades de la ciudad de Arequipa.

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LIKERT 7 PUNTOS (1=Totalmente en desacuerdo; 7 = Totalmente de acuerdo)						
		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
ELABORACIÓN PROPIA								
Influencia idealizada	1. Me siento bien estando cerca de mi líder							
	2. Tengo plena fe en mi líder							
	3. Estoy orgulloso de estar asociado con mi líder							
Motivación inspiradora	4. Siento que mi líder me ayuda y alienta constantemente.							
	5. Mi líder expresa su confianza y expectativas hacia mí.							
	6. Mi líder me hace optimista sobre el logro de objetivos							
Estimulación intelectual	7. Mi líder me anima a expresar mis pensamientos, opiniones y preguntas constantemente.							
	8. Mi líder me inspira y ofrece nuevas formas de hacer el trabajo							
	9. Mi líder ayuda a resolver problemas a través de diferentes perspectivas							
Consideración individualizada	10. Siento que mi líder se preocupará por los problemas que encuentro en el trabajo.							

11. Siento que mi líder estará dispuesto a dedicar tiempo a brindar orientación y apoyo moral a los empleados.								
12. Mi líder aprecia mi singularidad como individuo que es diferente de los demás								
13. Mi líder brinda atención personalizada a aquellos que se sienten rechazados								

Nota. *Elaboración propia*

#### Anexo F. Inteligencia cultural instrumento 01

**Instrumento 01 obtenido de:** La influencia de la inteligencia cultural y la inteligencia emocional en la ocurrencia y el desempeño de conflictos en equipos virtuales globales. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425322000448?via%3Dihub>)

**Base de datos:** Scient Direct

**Revista:** Revista de Gestión Internacional

**Autores:** Mahboobeh Davaei, Marjaana Gunkel, Valerio Veglio, Vas Taras

**Mide:** El nivel de inteligencia cultural en sus cuatro dimensiones, siendo estas la metacognitivo, cognitivo, motivacional y conductual. Su escala esta puesta en 7 puntos según Likert, siendo el máximo (7) puntaje “totalmente de acuerdo” y el mínimo (1) “totalmente en desacuerdo”.

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LIKERT 7 PUNTOS (1=Totalmente en desacuerdo; 7 = Totalmente de acuerdo)						
		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
♦ Mahboobeh Davaei, Marjaana Gunkel, Valerio Veglio, Vas Taras								

CQ Metacognitivo	1. Compruebo la exactitud de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas.							
	2. Ajusto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar.							
	3. Soy consciente del conocimiento cultural que aplico a las interacciones interculturales.							
	4. Soy consciente del conocimiento cultural que utilizo cuando interactúo con personas de diferentes orígenes culturales.							
CQ Cognitivo	1. Conozco las artes y oficios de otras culturas.							
	2. Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas.							
	3. Conozco las reglas (por ejemplo, vocabulario, gramática) de otros idiomas.							
	4. Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas.							
	5. Conozco los sistemas matrimoniales de otras culturas.							
	6. Conozco las reglas para expresar conductas no verbales en otras culturas.							

CQ Motivacional	1. Estoy seguro de que puedo afrontar el estrés de adaptarme a una cultura que es nueva para mí.								
	2. Disfruto interactuar con personas de diferentes culturas.								
	3. Disfruto viviendo en culturas que me son desconocidas.								
	4. Estoy seguro de que puedo acostumbrarme (acostumbrarme) a las condiciones de compra en una cultura diferente.								
	5. Estoy seguro de que puedo socializar con lugareños en una cultura que no me es familiar.								
CQ Conductual	1. Altero mis expresiones faciales cuando una interacción intercultural lo requiere.								
	2. Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación intercultural lo requiere.								
	3. Cambio mi comportamiento verbal cuando una situación transcultural lo requiere.								
	4. Utilizo pausas y silencios de manera diferente para adaptarme a diferentes situaciones interculturales.								
	5. Vario el ritmo (velocidad) de mi discurso cuando una situación transcultural lo requiere.								

Nota. *Obtenido de Davaei., 2023*

**Anexo G.** Inteligencia cultural instrumento 02

**Instrumento 02 obtenido de:** Inteligencia cultural (CQ): ¡Flexiona tu músculo CQ a través de un entrenamiento de liderazgo centrado en el ser humano! ([https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(23\)00038-1/abstract](https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(23)00038-1/abstract) )

**Base de datos:** Scient Direct

**Revista:** Enfermera líder

**Autores:** Lucy Leclerc, Kay Kennedy, and Susan Campis

**Mide:** El nivel de inteligencia cultural en sus tres dimensiones, siendo estas la metacognitivo-cognitivo, motivacional y conductual. En este caso la escala de medición es 5 puntos según Likert siendo el máximo (5) puntaje “totalmente de acuerdo” y el mínimo (1) “totalmente en desacuerdo”

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LIKERT 5 PUNTOS (1=Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
♦ Lucy Leclerc, Kay Kennedy, and Susan Campis						
CQ Metacognitivo-cognitivo	1. Si sé que voy a interactuar con pacientes o colegas de diferentes culturas, investigo un poco para encontrar al menos lo básico sobre la cultura.					
	2. Tomo lo que aprendo de las interacciones culturales con pacientes y colegas y lo integro en la forma en que me acercaré a personas de otras culturas en el futuro.					
	3. Pienso intencionadamente en lo que quiero lograr a partir de las interacciones con pacientes y colegas de otras culturas.					
	4. Hago una pausa consciente antes de interactuar con pacientes o colegas de otras culturas para verificar mis propias suposiciones y prejuicios.					
	5. Si me encuentro con pacientes y colegas de otras culturas sin tiempo para prepararme o hacer una pausa, me dirijo con curiosidad para					

	aprender las similitudes y diferencias culturales de la persona o la familia.					
CQ Motivacional	1. Soy naturalmente curioso e interesado en aprender sobre culturas desconocidas de colegas y pacientes.					
	2. Me siento seguro cuando interactúo con pacientes y colegas de una cultura nueva para mí.					
	3. Busco activamente experiencias en las que pueda sumergirme en interacciones y diálogos con pacientes y colegas que tienen diferentes culturas.					
	4. Soy persistente en la interacción con pacientes y colegas de diferentes culturas, incluso si tengo dificultades para comunicarme.					
	5. Busco recursos para facilitar interacciones exitosas y positivas con pacientes y colegas de culturas nuevas para mí.					
CQ Conductual	1. Adapto fácilmente mi lenguaje corporal para alinearme con las normas esperadas de las culturas de pacientes y colegas, es decir, contacto visual, distancia física.					
	2. Modifico fácilmente mi estilo de habla para alinearme con las normas esperadas de las culturas de pacientes y colegas, es decir, el tono, la velocidad del habla.					
	3. Negocio fácilmente con pacientes o colegas para honrar las prácticas culturales dentro del entorno de la atención médica, es decir, los tiempos de oración, los artefactos para las prácticas culturales.					
	4. Soy consciente de armonizar y honrar las prácticas culturales de los pacientes y colegas, mientras hago lo mismo con mis propias prácticas culturales.					

Nota. Obtenido de Leclerc et al., 2023

## **Anexo H.** Instrumento adaptado para la variable de inteligencia cultural

### **Instrumento adaptado de:**

- ◆ Inteligencia cultural (CQ): ¡Flexiona tu músculo CQ a través de un entrenamiento de liderazgo centrado en el ser humano! ( <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1541461223000381> ),  
(<https://drive.google.com/file/d/1LHGuOxLO7cHnyQtJAY6dRGiauZJ80CsU/view?usp=sharing> )
- ◆ La influencia de la inteligencia cultural y la inteligencia emocional en la ocurrencia y el desempeño de conflictos en equipos virtuales globales. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425322000448?via%3Dihub>)

### **Base de datos:**

- ◆ Scient Direct (ambos casos)

### **Revista:**

- ◆ Enfermera líder
- ◆ Revista de Gestión Internacional

### **Autores:**

- ◆ Mahboobeh Davaei, Marjaana Gunkel, Valerio Veglio, Vas Taras
- ◆ Lucy Leclerc, Kay Kennedy, and Susan Campis

### **Mide:**

El nivel de inteligencia cultural en sus cuatro dimensiones, siendo estas la metacognitivo, cognitivo, motivacional y conductual, la cual se va a medir con una escala Likert de 7 puntos. siendo el máximo (7) puntaje “totalmente de acuerdo” y el mínimo (1) “totalmente en desacuerdo”. Este instrumento se ha adaptado con el fin de que los colaboradores puedan entender mejor las preguntas y la situación. Además, este nuevo instrumento va a ayudar a poder evaluar de manera más eficiente cada dimensión ya que se ha adaptado para que sea exclusivamente hacia los colaboradores de las universidades de la ciudad de Arequipa.

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LIKERT 7 PUNTOS (1=Totalmente en desacuerdo; 7 = Totalmente de acuerdo)						
		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
ELABORACIÓN PROPIA								
CQ Metacognitivo	1. Ajusto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar.							
	2. Soy consciente del conocimiento cultural que utilizo cuando interactúo con personas de diferentes orígenes culturales.							
CQ Cognitivo	3. Cuando interactué con compañeros o colegas de diferentes culturas, investigo algo básico sobre esta cultura.							
	4. Aprendo de las interacciones culturales con compañeros o colegas y lo aplicó en el futuro.							
	5. Hago una pausa consciente antes de interactuar con compañeros o colegas de otras culturas para comprobar mis propias suposiciones y prejuicios.							
	6. Cuando no puedo hacer una pausa consciente con compañeros o colegas de otras culturas, trato de aprender similitudes y diferencias culturales.							

CQ Motivacional	7. Estoy seguro de que puedo socializar con compañeros o colegas de una cultura nueva para mí.							
	8. Busco experiencias en las que pueda tener diálogos con compañeros o colegas que tienen diferentes culturas.							
	9. Busco interacciones exitosas y positivas con compañeros o colegas de culturas nuevas para mí.							
CQ Conductual	10. Manejo fácilmente mi lenguaje corporal y estilo de habla, cuando me dirijo a compañeros o colegas de diferentes culturas.							
	11. Negocio fácilmente con compañeros o colegas para honrar las prácticas culturales dentro del entorno laboral.							
	12. Suelo adaptarme a diferentes situaciones interculturales de manera asertiva.							

Nota. *Elaboración propia*

## Anexo I. Matriz de consistencia

Autor: Bustinza Mamani Stephanny Johanna; Ccalli Baca Arliz Paola

Problema	Interrogantes	Objetivos	Variables de investigación			Hipótesis	Metodología
“El liderazgo transformacional y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024”	<p><b>Interrogante general:</b> ¿Cómo el liderazgo transformacional influye en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024?</p> <p><b>Interrogantes Específicas:</b> <b>IE1:</b> ¿Cómo la influencia idealizada influye en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024? <b>IE2:</b> ¿Cómo la motivación inspiradora influye</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Evaluar el liderazgo transformacional y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> <b>OE1:</b> Analizar la influencia idealizada y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024. <b>OE2:</b> Analizar la motivación inspiradora y su</p>	<b>Variable independiente:</b> Liderazgo transformacional			<p><b>Hipótesis general:</b> El liderazgo transformacional influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> <b>HE1:</b> La influencia idealizada influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024. <b>HE2:</b> La motivación inspiradora influye positivamente en la inteligencia cultural de</p>	<p><b>Tipo:</b> Aplicada <b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Diseño:</b> no experimental u observacional y de corte transversal. <b>Alcance:</b> Explicativo <b>Unidad de estudio:</b> Colaboradores de las universidades de la ciudad de Arequipa <b>Población:</b> 07 Universidades de Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo, Universidad tecnológica del Perú, Universidad Continental, Universidad La Salle y Universidad San Martín</p>
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>		
			<i>Influencia idealizada</i>	<i>Visión</i>	<i>P. 1, 2, 3</i>		
			<i>Motivación inspiradora</i>	<i>Inspiración</i>	<i>P. 4, 5, 6</i>		
			<i>Estimulación intelectual</i>	<i>Desarrollo del personal</i>	<i>P. 7, 8, 9</i>		
				<i>Fomento de participación</i>			
			<i>Consideración individualizada</i>	<i>Singularidad</i>	<i>P. 10, 11, 12, 13</i>		
<i>Empoderamiento</i>							
	<i>Apoyo</i>						
<b>Variable dependiente:</b> Inteligencia Cultural							
<i>Metacognitivo</i>	<i>Conocimiento cultural</i>	<i>P. 1, 2</i>					

<p>en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024?</p> <p><b>IE3:</b> ¿Cómo el estímulo intelectual influye en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024?</p> <p><b>IE4:</b> ¿Cómo la consideración individualizada influye en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024?</p>	<p>influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.</p> <p><b>OE3:</b> Examinar el estímulo intelectual y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.</p> <p><b>OE4:</b> Estudiar la consideración individualizada y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.</p>	<p><i>Cognitivo</i></p>	<p><i>Interacción cultural</i></p>	<p>P. 3, 4, 5, 6</p>	<p>los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.</p> <p><b>HE3:</b> El estímulo intelectual influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.</p> <p><b>HE4:</b> La consideración individualizada influye positivamente en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.</p>	<p>de Porres licenciadas por la SUNEDU, cabe recalcar que algunas son sedes pero si se encuentran licenciadas a nivel Perú, véase el siguiente enlace <a href="https://dondeestudiar.pe/universidades-licenciadas-por-sunedu/#universidades-licenciadas-en-arequipa">https://dondeestudiar.pe/universidades-licenciadas-por-sunedu/#universidades-licenciadas-en-arequipa</a>, en estas universidades trabajan 7,907 colaboradores entre administrativos y docentes.</p> <p><b>Muestra:</b> 402 colaboradores administrativos y docentes de las universidades de Arequipa</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario cerrado, con niveles según escala Likert de 1 a 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”; 2 es “Bastante en</p>
		<p><i>Motivacional</i></p>	<p><i>Socialización</i></p>	<p>P. 7, 8, 9</p>		
		<p><i>Conductual</i></p>	<p><i>Comportamiento verbal y no verbal</i></p>	<p>P. 10, 11, 12</p>		

							<p>desacuerdo”; 3 es “En desacuerdo”; 4 es “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 5 es “De acuerdo”; 6 es “Algo de acuerdo “; y 7 es “Totalmente de acuerdo”.</p> <p><b>Programa estadístico para manejo de datos:</b> SPSS versión 21.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

Nota. *Elaboración propia*



**Anexo J. Validación del instrumento**

Arequipa, 15 de noviembre del 2024

Señor:

*Dr. Vera Ballón Ernesto Luis**Director de la Escuela Profesional de Administración de Empresas*Presente. –**Asunto: Validación de instrumento**

Estimado Señor:

Es muy grato dirigirme a usted, y siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar para lograr obtener el título de Licenciado de Administración de Empresas con el siguiente tema de investigación: **“El liderazgo transformacional y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024”**

Para la variable **Liderazgo transformacional** se optó por la adaptación de cuatro instrumentos de los autores: Chun-Chang Lee, Wen-Chih Yeh, Zheng Yu, Xiao-Chi Lin (2023) TITULO Las relaciones entre la inteligencia emocional del líder, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional y el desempeño laboral: un modelo mediador de confianza [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)05215-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)05215-5), Nelly Nelly, Harjanto Prabowo, Agustino Bandur, Elidjen Elidjen (2024) TITULO El papel mediador de la competencia en el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño docente <https://ezproxy.ucsm.edu.pe:2056/org/science/article/pii/S0951354X2400036X>, Rajesh Kumar, Sharma, Sukhpreet Kaur (2024) TITULO Analizando el papel mediador del comportamiento de ciudadanía organizacional entre el liderazgo transformacional y la educación 4.0 utilizando el enfoque PLS-SEM <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0951354X24000255#app1>, Yustinus Budi Hermanto, Veronika Agustini Srimulyani, Didik Joko Pitoyo (2024) TITULO El papel mediador de la calidad de vida laboral y el compromiso organizacional en el vínculo entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)03695-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)03695-8) y para la segunda variable **Inteligencia cultural**, se optó por la adaptación de dos instrumentos de los autores: Lucy Leclerc, Kay Kennedy, and Susan Campis (2023) TITULO Inteligencia cultural (CQ) : ¡flexione su músculo CQ a través de un entrenamiento de liderazgo centrado en las personas! <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1541461223000381> (<https://drive.google.com/file/d/1LHGuOxLO7cHnyQtJAY6dRGiauZJ80CsU/view?usp=sharing>) y Mahboobeh Davaei, Marjaana Gunkel, Valerio Veglio, Vas Taras (2022) TITULO La influencia de la inteligencia cultural y la inteligencia emocional en la ocurrencia y el desempeño de conflictos en equipos virtuales globales. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425322000448?via%3Dihub>

A continuación, le presento las matrices y formatos a tomar en cuenta para la validación:

1. El instrumento
2. Formato de evaluación de instrumento
3. Formato de validación de juicio de experto.

Sus observaciones y recomendaciones de esta evaluación servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento. De antemano agradeceré su valiosa cooperación por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

---

Bustinza Mamani Stephanny Johanna  
DNI: 73489445

---

Ccalli Baca Arliz Paola  
DNI: 75348681



**Anexo K. Instrumento final**

**EL INSTRUMENTO**

Estimado(a) colaborador:

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración en aportar su opinión para el presente trabajo de investigación titulado: “El liderazgo transformacional y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024”. Cabe recalcar que este cuestionario es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas según corresponda, marcando con una “x” en la alternativa de la respuesta que se adecue a su criterio.

Características del encuestado(a):

- ◆ Edad
- ◆ Sexo
- ◆ Universidad de Arequipa en la que labora
- ◆ Cargo (Docente o administrativo)

**OBJETIVO:** La presente investigación tiene por objetivo recopilar información relevante que nos permitirá evaluar la influencia del liderazgo transformacional en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024.

Con el objetivo de analizar la variable N°1 seleccione una de las opciones de acuerdo con cada ítem en una escala del 1 a 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”; 2 es “Bastante en desacuerdo”; 3 es “En desacuerdo”; 4 es “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 5 es “De acuerdo”; 6 es “Algo de acuerdo”; y 7 es “Totalmente de acuerdo”.

VARIABLE N°01 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7
Influencia idealizada	1. Me siento bien estando cerca de mi líder							
	2. Tengo plena fe en mi líder							
	3. Estoy orgulloso de estar asociado con mi líder							
Motivación inspiradora	4. Siento que mi líder me ayuda y alienta constantemente.							
	5. Mi líder expresa su confianza y expectativas hacia mí.							
	6. Mi líder me hace optimista sobre el logro de objetivos							
Estimulación intelectual	7. Mi líder me anima a expresar mis pensamientos, opiniones y preguntas constantemente.							

	8. Mi líder me inspira y ofrece nuevas formas de hacer el trabajo								
	9. Mi líder ayuda a resolver problemas a través de diferentes perspectivas								
Consideración individualizada	10. Siento que mi líder se preocupará por los problemas que encuentro en el trabajo.								
	11. Siento que mi líder estará dispuesto a dedicar tiempo a brindar orientación y apoyo moral a los empleados.								
	12. Mi líder aprecia mi singularidad como individuo que es diferente de los demás.								
	13. Mi líder brinda atención personalizada a aquellos que se sienten rechazados.								

Con el objetivo de analizar la variable N°2 seleccione una de las opciones de acuerdo con cada ítem en una escala del 1 a 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”; 2 es “Bastante en desacuerdo”; 3 es “En desacuerdo”; 4 es “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 5 es “De acuerdo”; 6 es “Algo de acuerdo”; y 7 es “Totalmente de acuerdo”.

VARIABLE N°02 INTELIGENCIA CULTURAL									
DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	
CQ Metacognitivo	1. Ajusto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me es familiar.								
	2. Soy consciente del conocimiento cultural que utilizo cuando interactúo con personas de diferentes orígenes culturales.								
CQ Cognitivo	3. Cuando interactué con compañeros o colegas de diferentes culturas, investigo algo básico sobre esta cultura.								
	4. Aprendo de las interacciones culturales con compañeros o colegas y lo aplico en el futuro.								
	5. Hago una pausa consciente antes de interactuar con compañeros o colegas de otras culturas para comprobar mis propias suposiciones y prejuicios.								
	6. Cuando no puedo hacer una pausa consciente con compañeros o colegas de otras culturas, trato de aprender similitudes y diferencias culturales.								
CQ Motivacional	7. Estoy seguro de que puedo socializar con compañeros o colegas de una cultura nueva para mí.								
	8. Busco experiencias en las que pueda tener diálogos con compañeros o colegas que tienen diferentes culturas.								
	9. Busco interacciones exitosas y positivas con compañeros o colegas de culturas nuevas para mí.								

CQ Conductual	10. Manejo fácilmente mi lenguaje corporal y estilo de habla, cuando me dirijo a compañeros o colegas de diferentes culturas.								
	11. Negocio fácilmente con compañeros o colegas para honrar las prácticas culturales dentro del entorno laboral.								
	12. Suelo adaptarme a diferentes situaciones interculturales de manera asertiva.								



**Anexo L.** Formulario para validez de contenido

Tema: “El liderazgo transformacional y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024”

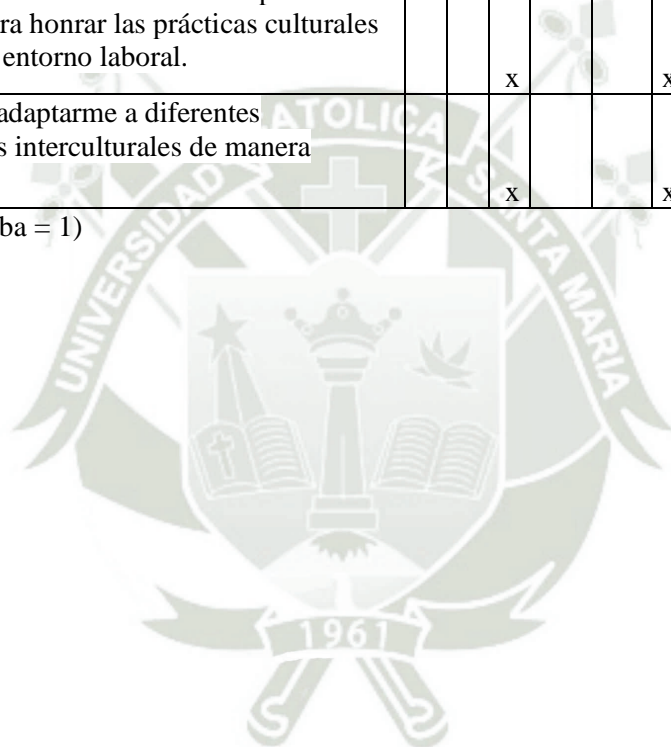
Autor: Bustinza Mamani Stephanny Johanna y Ccalli Baca Arliz Paola

<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Reactivos</i>	<i>Claridad</i>			<i>Organización</i>			<i>Suficiencia</i>			<i>Coherencia</i>			<i>Metodología</i>		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<i>Influencia idealizada</i>	<i>*Visión</i>	1. Me siento bien estando cerca de mi líder			X			X			X			X			X
		2. Tengo plena fe en mi líder			X			X			X			X			X
		3. Estoy orgulloso de estar asociado con mi líder			X			X			X			X			X
<i>Motivación inspiradora</i>	<i>*Inspiración</i>	4. Siento que mi líder me ayuda y alienta constantemente.			X			X			X			X			X
		5. Mi líder expresa su confianza y expectativas hacia mí.			X			X			X			X			X
		6. Mi líder me hace optimista sobre el logro de objetivos			X			X			X			X			X
<i>Estimulación intelectual</i>	<i>*Desarrollo del personal *Fomento de participación</i>	7. Mi líder me anima a expresar mis pensamientos, opiniones y preguntas constantemente.			X			X			X			X			X
		8. Mi líder me inspira y ofrece nuevas formas de hacer el trabajo			X			X			X			X			X
		9. Mi líder ayuda a resolver problemas a través de diferentes perspectivas			X			X			X			X			X
<i>Consideración individualizada</i>	<i>*Singularidad *Empoderamiento *Apoyo</i>	10. Siento que mi líder se preocupará por los problemas que encuentro en el trabajo.			X			X			X			X			X
		11. Siento que mi líder estará dispuesto a dedicar tiempo a brindar orientación y apoyo moral a los empleados.			X			X			X			X			X
		12. Mi líder aprecia mi singularidad como individuo que es diferente de los demás			X			X			X			X			X



<i>Conductual</i>	<i>*Comportamiento verbal y no verbal</i>	23. Manejo fácilmente mi lenguaje corporal y estilo de habla, cuando me dirijo a compañeros o colegas de diferentes culturas.			X			X			X			X			X
		24. Negocio fácilmente con compañeros o colegas para honrar las prácticas culturales dentro del entorno laboral.			X			X			X			X			X
		25. Suelo adaptarme a diferentes situaciones interculturales de manera asertiva.			X			X			X			X			X

(Aprueba = 3, No aprueba ni desaprueba = 2, Desaprueba = 1)



**Coefficiente de valoración Porcentual**

$R = \frac{(\sum Cla + \sum Org + \sum Suf + \sum Coh + \sum Met) * 100}{n * 15}$	<p><b>Donde:</b>  <i>R</i> = Coeficiente de valoración Porcentual  <i>Cla</i> = Claridad  <i>Org</i> = Organización  <i>Suf</i> = Suficiencia  <i>Coh</i> = Coherencia  <i>Met</i> = Metodología  <i>n</i> = número de preguntas</p>
---	--

**RESOLUCIÓN**

1. Aprobado \_\_\_\_ 100% \_\_\_\_ (R ≥ 80%)
2. Desaprobado \_\_\_\_\_ (R < 80%)

Arequipa, 15 de noviembre del 2024

---

Dr. Vera Ballón Ernesto Luis  
29254686

**Anexo M.** Constancia de validación de instrumento

1. Datos generales

1.1. Apellidos y Nombres (experto)	Dr. Vera Ballón Ernesto
1.2. Cargo e institución donde labora	Director de la Escuela Profesional de Administración de Empresas Universidad Católica de Santa María
1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación	“El liderazgo transformacional y su influencia en la inteligencia cultural de los colaboradores en las universidades de Arequipa, 2024”
1.4. Investigadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bustinza Mamani Stephanny Johanna</li> <li>➤ Ccalli Baca Arliz Paola</li> </ul>

2. Tabla de evaluación General – Criterios Evaluados

INDICADORES	CRITERIOS
1. CLARIDAD Y REDACCIÓN	Esta formulado con lenguaje apropiado a la especialidad
2. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica para recolectar información
3. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad para recolectar información
4. COHERENCIA	Existe coherencia entre índices, indicadores y dimensiones
5. METODOLOGIA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico o investigación

3. Opinión de aplicabilidad

---



---



---



---



---



---

4. VALIDACIÓN: Luego de evaluado el instrumento: (marcar con X)

Aprobado \_\_\_ 100% \_\_\_ (R ≥ 80%)  Procede para su aplicación.  
 Desaprobado \_\_\_\_\_ (R < 80%).  No procede para su aplicación

Arequipa, 15 de noviembre del 2024

\_\_\_\_\_  
Firma del experto