







# Leadership, Cultural Development, and Competitiveness in Asia Pacific Multinational Companies

Breyci Jacobo Guevara, Br. International Business<sup>1</sup>, Jesús Yactayo Cueto, Br. International Business<sup>2</sup>, Rodrigo Montoro Silva, Br. International Business<sup>3</sup>, Stephany Loma Hembracio, Br. International Business<sup>4</sup>, Julio Ricardo Moscoso Cuaresma, Ph. D. Candidate in Law<sup>5</sup> and Alexander Toribio-López, Ph. D.<sup>6</sup>  
<sup>1-6</sup>Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú, u201616467@upc.edu.pe, u201617602@upc.edu.pe, u201713257@upc.edu.pe, u201619583@upc.edu.pe, julio.moscoso@upc.edu.pe, pcamator@upc.edu.pe

*Abstract – Cultural development is a process that allows the emergence of novel elements and the gradual advancement of existing ones. The aim of the study was to analyze the factors involved in the cultural development of Asia Pacific multinational companies over the past twenty years. To achieve this, a systematic literature review was conducted, based on 38 scientific articles from Scopus. It was evident that having leadership aligned with the organization's objectives is essential, enabling employees to feel comfortable in their work. A predominant trend in research was identified towards qualitative approaches, as opposed to quantitative or mixed methods. Additionally, there was a predominant focus on evaluating multinational natured companies. The countries identified with greater relevance in this theme were the United States, Colombia, Mexico, the United Kingdom, and China. Finally, it is suggested that future research should focus on studies related to multinational innovative leadership.*

*Keywords—Cultural Development, Culture, Multinational, Asia-Pacific, Leadership, Competitive Advantages, Innovation, Systematic Literature Review.*

**Digital Object Identifier:** (only for full papers, inserted by LACCEI).  
**ISSN, ISBN:** (to be inserted by LACCEI).  
**DO NOT REMOVE**

# Liderazgo, desarrollo cultural y competitividad en empresas multinacionales de Asia Pacífico

Breyci Jacobo Guevara, Br. International Business<sup>1</sup>, Jesús Yactayo Cueto, Br. International Business<sup>2</sup>, Rodrigo Montoro Silva, Br. International Business<sup>3</sup>, Stephany Loma Hembracio, Br. International Business<sup>4</sup>, Julio Ricardo Moscoso Cuaresma, Ph.D. Candidate in Law<sup>5</sup> and Alexander Toribio-López, Ph. D.<sup>6</sup>

<sup>1-6</sup>Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú, u201616467@upc.edu.pe, u201617602@upc.edu.pe, u201713257@upc.edu.pe, u201619583@upc.edu.pe, julio.moscoso@upc.pe, pcamator@upc.edu.pe

**Resumen** – *El desarrollo cultural es un proceso que permite la aparición de elementos novedosos y el avance gradual de lo ya existente. El objetivo del estudio fue analizar los factores presentes en el desarrollo cultural de empresas multinacionales de Asia Pacífico durante los últimos veinte años. Para ello, se realizó una revisión sistemática de literatura tomando como base 38 artículos científicos de Scopus. Se evidenció que es imprescindible tener un liderazgo alineado a los objetivos de la organización, que permita que los colaboradores se sientan cómodos laborando. Se determinó que existe una tendencia mayoritaria de investigaciones del enfoque cualitativo, frente a los enfoques cuantitativos o mixtos. Asimismo, se evidenció una tendencia mayoritaria en evaluar a empresas de naturaleza multinacional. Los países que se identificaron con mayor relevancia en esta temática fueron Estados Unidos, Colombia, México, Reino Unido y China. Finalmente, se sugiere que las próximas investigaciones realicen estudios enfocados en el liderazgo innovador multinacional.*

**Keywords**—*Desarrollo Cultural, Cultura, Multinacional, Asia-Pacífico, Liderazgo, ventajas competitivas, Innovación, Revisión Sistemática de Literatura.*

## I. INTRODUCCIÓN

La cultura de una empresa llega a ser un determinante de su desarrollo, debido a que es un fenómeno visible y tangible en el que se involucran principalmente dos factores: a) el clima laboral en la empresa y b) el desarrollo del liderazgo de sus colaboradores, desde directivos hasta gerentes de área. Esto favorece una cultura organizacional sólida, que a largo plazo involucraría, además del cumplimiento de metas, la mejora de la imagen de la empresa ante los distintos actores de la sociedad [1].

Asimismo, el acelerado ritmo de desarrollo tecnológico y de globalización en el mercado de dominio mundial, ha fomentado que las organizaciones sean espectadores de la innovación, tecnología y calidad como elementos claves para preservar su competitividad. De igual forma, un sistema de calidad, con un buen funcionamiento, establece un desempeño productivo de una organización, lo que va a posibilitar el impacto de aporte económico, social y científico [2].

En los últimos veinte años se han presentado diversos cambios tecnológicos, sociales, políticos y económicos, entre ellos, la pandemia del COVID19 y la globalización, que han afectado al desarrollo de las empresas en general. Sin embargo, las empresas de Asia han logrado mantenerse estables e incluso tener un mayor crecimiento que las empresas

occidentales. Asimismo, la región Asia Pacífico ha sido identificada como un punto de cruce crítico de las culturas, pues confluyen filosofías y religiones orientales y occidentales al momento de desarrollar negocios [3].

En este contexto, el objetivo de la investigación fue analizar los factores presentes en el desarrollo cultural de empresas multinacionales de Asia Pacífico durante los últimos veinte años, utilizando las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que se han desarrollado en los últimos veinte años en las empresas de Asia Pacífico?
- ¿Cómo ha sido el desarrollo cultural en los últimos veinte años en las empresas de Asia Pacífico?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo cultural, la ventaja competitiva y la competitividad en los últimos veinte años en las empresas de Asia Pacífico?

## II. MARCO TEÓRICO

La literatura reúne diferentes perspectivas acerca de la influencia que tienen algunos elementos sobre el desarrollo cultural de las empresas multinacionales. Se comienza con la definición de liderazgo y se estudia el impacto que tienen los estilos de liderazgo en la cultura de las empresas. Luego, se procede a desarrollar la definición de cultura organizacional de empresas multinacionales. Por último, se procede a explicar las capacidades competitivas y la diferenciación que tienen las empresas multinacionales.

### A. Liderazgo, estilos de liderazgo y cultura

El liderazgo es la capacidad de dirigir a un grupo de individuos cuya acción permite alcanzar el trabajo en equipo de manera equitativa, con el fin de ejecutar acciones que serían imposibles de alcanzar para una sola persona [4]. El liderazgo tiene una gran importancia para las empresas, debido a que éstas necesitan de buenos líderes que ejecuten los planes que permitan obtener resultados económicos favorables [5]. En este sentido, los estilos de liderazgo afectan la cultura de la empresa, debido a que, en las empresas multinacionales, los gerentes son de distintas nacionalidades, lo que origina diferentes formas de trabajar ajustadas a la cultura del directivo líder [6].

En la cultura organizacional se manifiestan diferentes tipos de liderazgo, uno de ellos es el liderazgo

transformacional. Este liderazgo es un ejemplo de éxito que caracteriza al gerente con un gran poder de convencimiento y gran ingenio para modernizar los procesos de trabajo, permitiendo alcanzar una mayor confianza entre los trabajadores y una mayor efectividad en las operaciones [7]. Otro tipo de liderazgo es el liderazgo transaccional. En éste, el líder logra persuadir al colaborador por medio de su remuneración y se destaca por supervisar al colaborador para que cumpla el propósito asignado manteniendo una estructura mecánica [8].

Por otro lado, la cultura influye en las acciones de los diferentes estilos de liderazgo, como el individualismo, donde el líder se preocupa por sí mismo y se interesa en adquirir grandes beneficios económicos mediante los daños causados a la organización y al colaborador [9]. Otra cultura que influye es la colectivista, donde se promueve una comunicación fluida y el trabajo en equipo, con el propósito de cumplir los objetivos de la compañía [10].

Es importante resaltar que la mayoría de las empresas chinas se orientan hacia el confucianismo, dado que existe una gran consideración por la familia, permitiendo desarrollar valores éticos en el colaborador con la finalidad de generar respeto a la autoridad [11]. Por otra parte, la literatura demuestra que el líder asiático puede modificar su estilo de liderazgo a uno que no comprometa su cultura, cuyo acto permita cambiar sus pensamientos y actitudes con el propósito de mejorar el ambiente laboral y la manera de trabajar [12].

### *B. Cultura organizacional en el sector empresarial*

El concepto de cultura organizacional ha evolucionado con el paso de los años. Se puede considerar cultura organizacional a la manera en la cual actúan los miembros pertenecientes a una organización o grupo, y que tiene como origen las creencias y valores que son aceptadas y compartidas entre ellos [13]. En la misma línea, todos los miembros pertenecientes a una cultura organizacional son capaces de interpretar y evaluar situaciones de la misma manera. Asimismo, la cultura organizacional también permite la construcción de normas que se encuentran explícitas e implícitas en una organización, dado que definen los comportamientos que son aceptados y los valores que se desea cultivar en la empresa [14].

Por otro lado, las principales influencias de la cultura organizacional son: i) el bienestar psicológico, entendido como el reconocimiento que permite generar un sentido de pertenencia con la empresa, y ii) la cultura laboral, que es aquella responsabilidad social que ayuda a lograr relaciones más duraderas [15]. Por otro lado, en estudios recientes en América Latina, se encontraron rasgos que deben desarrollar en las empresas para el fomento de la cultura organizacional. Estos son: flexibilidad mental, aceptación del riesgo, capacidad de confrontación y orientación al mercado [16].

En otra línea, diversos autores han logrado establecer que la cultura organizacional es un determinante en la capacidad

de innovar de las empresas, y por ende se requiere una cultura orientada a la innovación [16]. Por lo tanto, la literatura evidencia una relación importante entre cultura organizacional, gestión del conocimiento e innovación y que determinados tipos de cultura favorecen a crear organizaciones más competitivas [14].

### *C. Ventaja competitiva y competitividad*

La ventaja competitiva es proporcionar a una empresa una posición superior o permitir que una empresa sea vista de manera diferente a sus competidores [17]. La generación de una ventaja competitiva es el resultado de un adecuado proceso de flujo y representación de conocimiento, producto de una asertiva implementación de modelos y estructuras de gestión del conocimiento, así como de herramientas tecnológicas, y una acertada contratación de personal competente [18].

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las empresas aplican estrategias para desarrollar ventajas competitivas, a través del cumplimiento de objetivos organizacionales, llegando a generar valor a sus grupos de interés. Estas estrategias deben estar bien diseñadas y formuladas para que logren una eficiente combinación de recursos y capacidades, que conlleven a impulsar la competitividad y alcanzar niveles superiores en el posicionamiento de mercado, desarrollando competitividad en las empresas respecto a su competencia [19].

Por lo tanto, las empresas deben estar constantemente renovando sus ventajas competitivas, ya que están en un escenario competitivo y la mejor manera de lograrlo es desde la gestión del conocimiento que involucra la cultura y el desarrollo de las capacidades de los individuos [20]. Asimismo, el desarrollo de la competitividad en las empresas requiere un equipo de trabajo dinámico, comprometido y abierto a nuevas soluciones, el cual ayudará desarrollando nuevas estrategias. Sin embargo, en un gran porcentaje de empresas no se encuentran este tipo de equipos y por ello, se ven afectados a comparación de su competencia [21].

Entonces, para lograr la competitividad, las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (pymes) necesitan estar constantemente innovando y mejorando sus procesos, lo que les garantizaría lograr ventajas ante su competencia y prolongar su permanencia en el mercado [22]. Igualmente, al contar con habilidades gerenciales, las pymes podrán lograr una planificación estratégica que ayude a la gerencia a determinar las acciones que deberá llevar a cabo para lograr las metas de la organización, es decir, le dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades y poder llegar a lograr la competitividad empresarial [21]. Finalmente, las empresas pueden llegar a tener una alta o baja competitividad, de acuerdo con cómo realizan sus actividades productivas y de operación [23].

### III. METODOLOGÍA

Se realizó una revisión sistemática de literatura (SLR), que constituye un tipo de estudio secundario. Este enfoque utiliza un método predefinido y claro para identificar, analizar e interpretar todo lo relacionado con las preguntas de investigación planteadas. Se destaca por su imparcialidad y capacidad de ser replicable [24]. Las revisiones sistemáticas de literatura se caracterizan por ser metódicas, exhaustivas, explícitas y reproducibles, brindando a otros investigadores la oportunidad de verificar o reproducir el trabajo realizado [25].

En la primera etapa, se definieron los criterios y las palabras clave que se utilizaron en la búsqueda de artículos en Scopus, los que se detallan en la Tabla I.

Tabla I  
CRITERIOS DE BÚSQUEDA PARA LA SELECCIÓN DE ARTÍCULOS

Palabras Clave	Area	Orden	Recursos
Desarrollo Cultural	Business, Management and Accounting	Mayores citas	Solo Artículos Científicos y de Acceso abierto
Estilos de liderazgo	Humanidades	Mayores citas	
Ventajas competitivas	Business, Management and Accounting	Mayores citas	
Inversión I + D	Business, Management and Accounting	Fecha de publicación	

En la segunda etapa se continuó con la revisión de la bibliografía con el fin de escoger la información más relevante relacionada a las variables. Cabe señalar que las fuentes tomadas para la elaboración de la investigación fueron del tipo acceso abierto.

En la etapa de identificación, la búsqueda de la información se realizó durante el mes de septiembre del 2022, y se utilizó en la cadena de consulta la sintaxis en inglés: TITLE-ABS-KEY (“Asia” AND “Culture” AND “Organization” AND “Leadership”), en la búsqueda avanzada de las bases de datos bibliográficas de Scopus, obteniendo como resultados 284 referencias. Estos hallazgos se consolidaron en una base de datos específica, eliminando 246 referencias y dejando 38 registros únicos, que fueron revisados exhaustivamente en el análisis.

### III. RESULTADOS

La lista de los 38 artículos utilizados en la revisión sistemática de literatura y sus principales características se resumen en la Tabla II.

Tabla II  
LISTA DE ARTÍCULOS DE LA SLR SEGÚN ORDEN CRONOLÓGICO

Autores	Revista	Año	Citas	Cuartil SJR
Lok <i>et al.</i> ,	Journal of Management Development	2004	369	Q1
Bass, Bernard M.	Organizational Dynamics	2006	1806	Q2
Bass, Bernard M.	Organizational Dynamics	2006	420	Q2
Goncalo <i>et al.</i> ,	Organizational Behavior and	2006	382	Q1

	Human Decision Processes			
Mahalinga <i>et al.</i> ,	International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	2011	35	Q1
Wang <i>et al.</i> ,	Asia Pacific Business Review	2012	33	Q2
Mingzheng <i>et al.</i> ,	Public Integrity	2014	11	Q1
Throsby <i>et al.</i> ,	Asia & the Pacific Policy Studies	2015	10	Q1
Vásquez <i>et al.</i> ,	Profesional de la información	2015	6	Q1
Pučétaité <i>et al.</i> ,	Economics and Sociology	2015	5	Q2
Kargas <i>et al.</i> ,	Cogent Business and Management	2015	20	Q2
Yang, <i>et al.</i> ,	Communication University of China	2017	23	Q1
Acuna-Opazo <i>et al.</i> ,	Contaduría y administración	2018	6	Q3
Carreras <i>et al.</i> ,	Revista Contaduria y Administración	2018	9	Q3
Ibarra <i>et al.</i> ,	Economía Coyuntural	2019	4	Q3
Metwally <i>et al.</i> ,	Frontiers in Psychology	2019	21	Q1
Owusu <i>et al.</i> ,	Cogent Social Sciences	2019	10	Q2
Hao Yang <i>et al.</i> ,	Revista de ciencias humanas y sociales	2019	0	Q3
Saldarriaga <i>et al.</i> ,	Revista Venezolana de Gerencia	2019	3	Q3
Chu <i>et al.</i> ,	Journal of China tourism Research	2019	1	Q1
Nosratabadi <i>et al.</i> ,	Cogent Business & Management	2020	3	Q2
García <i>et al.</i> ,	REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos	2020	5	Q2
Irawanto <i>et al.</i> ,	Revista de finanzas, economía y negocios asiáticos	2020	0	Q2
Ea HøgUtoft	Evaluation and Program Planning	2020	4	Q2
Brkic <i>et al.</i> ,	Transacciones FME	2020	2	Q3
Douglas <i>et al.</i> ,	Revista de ciencias sociales	2020	8	Q2
Chon <i>et al.</i> ,	Journal of Hospitality and Tourism Research	2020	6	Q1
Yoon <i>et al.</i> ,	Asia Pacific Business Review	2021	4	Q2
Tachia <i>et al.</i> ,	Asia Pacific Business Review	2021	8	Q2
Albuquerque <i>et al.</i> ,	Journal of Risk Finance	2022	19	Q3
Cui <i>et al.</i> ,	Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems	2022	2	Q3
Nazarian <i>et al.</i> ,	International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research	2022	1	Q2
Taras, <i>et al.</i> ,	Journal of World Business	2022	0	Q2
Buscema <i>et al.</i> ,	Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation	2022	0	Q1
Elango <i>et al.</i> ,	International Journal of Production Economics	2022	2	Q1
Zhanna <i>et al.</i> ,	Sustainability	2022	2	Q2
Martínez <i>et al.</i> ,	Revista Venezolana de Gerencia	2022	0	Q3
Guzmán <i>et al.</i> ,	Revista Venezolana de Gerencia	2022	0	Q3

De acuerdo con la Tabla III, el 73.7% corresponde a artículos publicados en revistas dentro del Q1 y Q2 del Scimago Journal Rank – SJR, es decir, son investigaciones que cuentan con mayor rigurosidad y prestigio científico que puede garantizar la confiabilidad en sus resultados. Asimismo, la tendencia de publicación es mayor en el año 2022, que concentra el 28.9% de los artículos seleccionados.

Tabla III  
PUBLICACIONES POR AÑO Y CUARTIL SJR: 2000-2022

Años	2006-2015	2018	2019	2020	2021	2022	Total	%
Q1	5		2	1		4	12	31.6
Q2	5		1	5	2	3	16	42.1

Q3		2	3	1		4	10	26.3
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>38</b>	<b>100</b>
%	26.3	5.3	15.8	18.4	5.3	28.9		

En cuanto al enfoque de investigación, se muestra en la Tabla IV que el enfoque cualitativo representa la, con el 44.74% de las investigaciones realizadas y seleccionadas, seguido del enfoque mixto (34.21%) y en menor medida el enfoque cuantitativo (21.05%). Respecto al diseño de enfoque cualitativo, la entrevista mantiene un 88.24% de las 8 publicaciones analizadas, seguido de las revisiones sistemáticas y el análisis teórico con un 5.88% respectivamente. Mientras que las investigaciones con enfoque cuantitativo (21.05%) están compuestas principalmente por encuestas en un 100%. Finalmente, en los estudios que utilizan enfoque mixto (34.21%) se presenta mayoritariamente la combinación del tipo teórico, correlacional y de encuestas (61.54%) y el análisis teórico y entrevista (38.46%).

TABLA IV  
PUBLICACIONES POR ENFOQUE Y DISEÑO 2000-2022

Enfoque/Diseño	No.	%
<b>Cualitativo</b>	<b>17</b>	<b>44.74</b>
Entrevista	15	88.24
Revisión Sistemática	1	5.88
Análisis teórico y entrevistas	1	5.88
<b>Cuantitativo</b>	<b>8</b>	<b>21.05</b>
Encuesta	8	100%
<b>Mixto</b>	<b>13</b>	<b>34.21</b>
Estudios teóricos, correlacionales - encuestas	8	61.54
Análisis teórico y entrevista	5	38.46
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Referente a las publicaciones por enfoque y la relación del desarrollo cultural y liderazgo, la Tabla V muestra que los artículos que señalan su relación. La mayoría de los estudios cualitativos (7 de 17) encontraron una relación entre el desarrollo cultural y el liderazgo. En los estudios cuantitativos, solo 3 de 8 encontraron una relación, mientras que 5 no encontraron relación. En el enfoque mixto, 6 de 13 estudios encontraron una relación, y 7 no encontraron relación. En general, de los 38 estudios, 16 concluyeron que hay una relación entre desarrollo cultural y liderazgo, mientras que 22 no encontraron evidencia de tal relación. Estos resultados pueden indicar que hay una tendencia hacia la percepción de una relación en los estudios cualitativos y mixtos, mientras que los estudios cuantitativos son menos consistentes en encontrar esta relación. Sin embargo, para obtener una comprensión más completa, es importante considerar la calidad y la metodología específica de cada estudio individual.

TABLA V  
PUBLICACIONES POR ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Y RELACIÓN DESARROLLO CULTURAL-LIDERAZGO: 2000-2022

Enfoque	Relación Desarrollo cultural - Liderazgo		
	Total	Si	No

Cualitativo	17	7	10
Cuantitativo	8	3	5
Mixto	13	6	7
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>16</b>	<b>22</b>

Con relación al tamaño de la muestra aplicada en las diferentes investigaciones de enfoque cualitativo, el tamaño más utilizado pertenece a menos de 20 participantes, seguido de tamaño de muestra entre 21 y 100 participantes (17 papers), así como tamaño de muestra mayor a 301 participantes (7 papers). Además, referente a las investigaciones de enfoque cuantitativo, se tienen 4 papers que pertenecen a tamaño de muestra entre 101 y 300 participantes, seguido de tamaño de muestra mayor a 301 participantes (3 papers), y en menor proporción se encuentra el tamaño de muestra entre 21 y 100 participantes (un paper). En las investigaciones de enfoque mixto, el más utilizado es el tamaño de muestra entre 101 y 300 participantes (5 papers), seguido de tamaño de muestra entre 21 y 100 participantes (3 papers), así como el tamaño de muestra mayor a 301 participantes (3 papers), y en menor proporción se encuentra tamaño de muestra menor a 20 participantes (2 papers).

Con respecto al origen de los autores de las publicaciones realizadas, se tiene que Estados Unidos (18,42%) es el principal país en lo que respecta a la mayor cantidad de autores que han realizado publicaciones sobre el desarrollo cultural de las empresas multinacionales, el segundo puesto está compartido por Colombia, México, Reino Unido y China (7,89%) y en último lugar comparten puesto Chile, Venezuela, Ecuador, España, Grecia, Lituania, Rusia, Serbia, Dinamarca, Corea del Sur, India, Malasia e Indonesia (2,63%) con un artículo cada uno.

TABLA VI  
PUBLICACIONES POR TAMAÑO DE LA MUESTRA: 2000-2022

Enfoque	Menor a 20	Entre 21 y 100	Entre 101 y 300	Mayor a 301	Total
<b>Cualitativo</b>	15	1	0	1	<b>17</b>
<b>Cuantitativo</b>	0	1	4	3	<b>8</b>
<b>Mixto</b>	2	3	5	3	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>38</b>

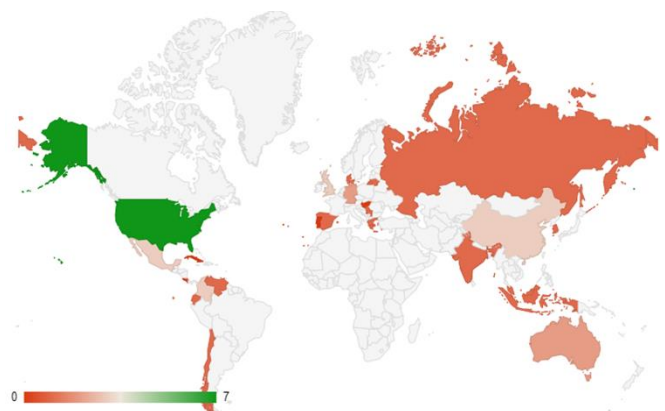


Figura 1  
Publicaciones por país origen de los autores

Nota: Se aplicó color a los países como se muestra en la figura. Los colores son colocados de acuerdo con la cantidad de autores por país. El color rojizo claro indica el menor número que es 1 y el color verde indica el mayor número de autores que es 7.

De acuerdo con el sujeto de estudio y el enfoque, las empresas son las que me resaltan en las investigaciones académicas y de donde más se recopila más información (37%). Esta tendencia se mantiene en el enfoque cuantitativo (50%) y cualitativo (44%). Asimismo, los empleados como sujeto de estudio son la segunda fuente de información preferida por los investigadores (26%), tanto en el enfoque cuantitativo (38%) y el enfoque mixto (50%). Es importante mencionar que el 16% de las publicaciones no declaran un sujeto de estudio.

TABLA VII  
PUBLICACIONES POR PAÍS ORIGEN DE LOS AUTORES

Continentes/País	Nº	%
<b>América</b>		
Colombia	3	7.89%
Chile	1	2.63%
Venezuela	1	2.63%
México	3	7.89%
Australia	2	5.26%
Estados Unidos	7	18.42%
Ecuador	1	2.63%
<b>Europa</b>		
Alemania	2	5.26%
España	1	2.63%
Grecia	1	2.63%
Reino Unido	3	7.89%
Lituania	1	2.63%
Rusia	1	2.63%
Serbia	1	2.63%
Dinamarca	1	2.63%
<b>Asia</b>		
Corea del Sur	1	2.63%
Hong Kong	2	5.26%
India	1	2.63%
Malaysia	1	2.63%
Indonesia	1	2.63%
China	3	7.89%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

TABLA VIII  
PUBLICACIONES POR ENFOQUE Y SUJETO DE ESTUDIO

Enfoque	Sujeto de estudio por número							
	Empresas	Estudiantes	Empleados	Ejecutivos	Pymes	Clusters	Otros	Total
Cualitativo	8	1	1	2	0	0	5	17
Cuantitativo	4	0	3	1	0	0	0	8
Mixto	2	1	6	1	1	1	1	13
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>38</b>
	Sujeto de estudio por porcentaje							
	Empresas	Estudiantes	Empleados	Ejecutivos	Pymes	Clusters	Otros	Total
Cualitativo	57.14	50.00	10.00	50.00	0.00	0.00	83.33	44.74
Cuantitativo	28.57	0.00	30.00	25.00	0.00	0.00	0.00	21.05
Mixto	14.29	50.00	60.00	25.00	100.00	100.00	16.67	34.21
Suma de porcentajes por sujeto de estudio	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% de sujetos de estudio y total de artículos	36.84	5.26	26.32	10.53	2.63	2.63	15.79	100.00

Respecto a las preguntas de investigación, se encontraron los siguientes resultados:

A. *El liderazgo en el desarrollo cultural de empresas multinacionales de Asia Pacífico*

Las investigaciones señalan que el liderazgo ético proporciona una comunicación fluida entre colaboradores permitiéndoles adquirir una mayor seguridad, mayor eficacia en los procesos de producción de diferentes artículos y actuando con probidad debido a que el personal está mejor capacitado [26]. Por otro lado, los autores concuerdan que no existe un liderazgo perfecto ni uno en específico que brinde una única solución, pues la mejor decisión del gerente es optar por admitir un liderazgo que permita que la organización se desarrolle de la mejor manera y el colaborador cumpla con lo encomendado [12].

Además, el liderazgo solo transmite familiaridad en compañías privadas, donde el gerente que lidera se relaciona inteligentemente con sus colaboradores manteniendo un gran afecto hacia ellos, generando un vínculo muy fuerte, permitiendo que el personal pueda brindar su opinión acerca de las actividades que se deben de realizar para mejorar los procesos [27]. Sin embargo, el ambiente laboral podría presentar impactos negativos por el liderazgo, debido a que la edad y el desarrollo de las empresas perjudican la confraternidad, dado que al crecer el directivo cambia su estilo de laborar a uno que no le permite tener una relación directa con el trabajador perjudicando la comunicación [28].

Por último, el liderazgo está sujeto a la cultura, por ello los líderes ejercen sus actividades de manera impecable sin ocultar ciertas operaciones a los colaboradores e incentivan con remuneraciones a los mejores personales, para que de esa manera ellos puedan desempeñarse mejor en sus cargos [29]. Sin embargo, no todos los líderes motivan a sus colaboradores por medio de dinero, algunos lo hacen por medio de la comunicación fluida y tratando al colaborador con respeto con el fin de mejorar las distintas operaciones y el clima organizacional [9].

B. *El desarrollo de la cultura organizacional de empresas multinacionales de Asia Pacífico*

Se identificó que existen diversas tendencias sobre el desarrollo de la cultura organizacional que permite entender su rol en las empresas multinacionales. El desarrollo de la cultura organizacional representa un factor fundamental para el funcionamiento de las empresas, puesto que trae consigo innovación y gestión de conocimiento [30]. Además, las investigaciones indican que gracias a la influencia de la cultura organizacional sobre la gestión del conocimiento se logra crear valor estratégico para las organizaciones. De esta manera se puede comprobar que, gracias al desarrollo de la cultura organizacional en las empresas, se logran cambios significativos.

Por otro lado, el desarrollo de la cultura organizacional enfrenta una serie de retos como la globalización, la política y la economía [31]. Es por lo que se evidencian nuevos tipos de cultura organizacional donde se potencian valores como el respeto del medio ambiente. Al respecto se menciona que los nuevos tipos de cultura organizacional son influenciados por el bienestar psicológico y la cultura laboral [15].

Por último, algunas tendencias de la cultura organizacional están enfocadas en los rasgos que tienen que desarrollar las empresas. Entre ellos, los rasgos que más destacan son: flexibilidad mental, aceptación del riesgo, capacidad de confrontación y orientación al mercado. Estos rasgos permiten abordar el proceso de la innovación y desarrollo cultural [16]. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los procesos de transformación son muy largos y más aún cuanto se debe cambiar la cultura organizacional, por lo que si es necesario se deben priorizar el tiempo y los recursos [32].

### *C. Las ventajas competitivas en el desarrollo cultural de empresas multinacionales de Asia Pacífico*

El análisis de los artículos evidencia que, durante la última década, la administración del conocimiento ha cambiado por completo la realidad mundial, introduciendo una serie de conceptos, muchos de ellos aún en construcción [18]. Así mismo, las compañías necesitan implementar sistemas organizacionales efectivos de gestión del conocimiento que les permitan utilizar la información de sus clientes, fomentando y fortaleciendo su aprendizaje organizacional y generando valor adicional que les permita obtener una mayor ventaja competitiva [33]. Así mismo, se destacó la generación de la ventaja competitiva como el resultado de un adecuado proceso de flujo y representación de conocimiento, así como de herramientas tecnológicas, y una acertada contratación de personal competente en su utilización [18].

De igual forma, un sistema organizacional de administración del conocimiento idóneo es aquel que alcanza una perspectiva socio técnica que le permite conjuntar el capital humano de la organización con herramientas tecnológicas en pro de integrar el conocimiento a las actividades diarias de la compañía, capturar experiencias, ayudar a tomar decisiones, entender errores, encontrar soluciones y promover el trabajo colaborativo [34]. Si se toma en cuenta esto, la ventaja competitiva de una organización está relacionada con la adquisición, el mantenimiento y el uso de activos estratégicos tangibles e intangibles, que a su vez conducen a un sólido desempeño financiero [35].

Por otro lado, la estructura organizacional orgánica tiene un impacto positivo en el capital intelectual de la organización y lo mejora [36]. Esto significa que la existencia de la inteligencia cultural en la organización conduce a cambios y mejoras en la estructura organizacional y conduce a un diseño estructural que apoya el desarrollo de recursos humanos talentosos [37]. La estructura organizativa es el marco que rige las relaciones entre los puestos de trabajo, los sistemas y los

procesos operativos, y los individuos y grupos que se esfuerzan por alcanzar la meta. La estructura organizacional es un conjunto de formas que divide el trabajo en tareas específicas y proporciona coordinación entre ellas [38]. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienden a ignorar las diferencias culturales como una fuente efectiva de ventaja competitiva y evitan pensar en las diferencias culturales y las habilidades necesarias para gestionarlas [35].

### CONCLUSIONES

En primer lugar, respecto a las actuales tendencias de investigación sobre el desarrollo de la cultura organizacional, se puede concluir que la gestión del conocimiento es muy importante en las empresas, ya que permite darle un valor añadido estratégico. De igual manera, la cultura organizacional permite cultivar valores importantes en la empresa e influye en las decisiones que toman los miembros participantes. Además, se puede hacer uso de los principales rasgos culturales que se han identificado para fortalecer a la empresa.

En segundo lugar, respecto a las actuales tendencias de investigación de liderazgo en el desarrollo cultural de empresas multinacionales de Asia Pacífico, se puede concluir que los estilos en la gestión del liderazgo tienen un efecto trascendental en las organizaciones, debido a que generan vínculos que permiten el compromiso de las partes fundamentales de la organización, lo que genera un sentido de permanencia más penetrante entre los colaboradores. Además, los líderes pueden adecuar su estilo de liderazgo en base a los resultados obtenidos y desarrollar nuevas acciones que ayuden a mejorar la organización y expandirse a nivel internacional.

En tercer lugar, tenemos que las ventajas competitivas que desarrollan las empresas están relacionadas con el desarrollo cultural que pueden llevar a cabo las organizaciones, convirtiéndose en parte de su estrategia de diferenciación para crecer en el mercado. Si bien hay varios factores a tomar en cuenta, cómo desarrollar el talento humano de la empresa, este se debe complementar con un plan desarrollo de procesos, innovación, tecnología y sus colaboradores. Debido a esto, se debe promover una cultura organizacional sólida, ya que facilitará como resultado una empresa competitiva.

Finalmente, se recomienda que las futuras investigaciones realicen estudios desde un enfoque mixto sobre el liderazgo innovador, por el gran potencial de efectividad, con la finalidad de determinar cuáles son los aspectos positivos y negativos de este liderazgo. Asimismo, es necesario brindar mayor relevancia a estudios que analicen que tipo de liderazgo es más conveniente, de acuerdo con la cultura de cada región.

### AGRADECIMIENTOS

Los autores de la presente investigación agradecen el apoyo recibido por el Grupo de Investigación de Negocios Internacionales y la Dirección de Investigación de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

## REFERENCIAS

- [1] D. Mena, "Organizational Culture, General Elements, Mediations and Impact on the Integral Development of Institutions", *Rev. Cient. Pensam. Gest.*, no. 46, pp. 11-47, March 2020. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- [2] L. Charon, "Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad", *Ciencia en su PC*, no. 5, pp. 87-95, 2007. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- [3] T. Chin, S. Wang, and C. Rowley, "Polychronic knowledge creation in cross-border business models: a sea-like heuristic metaphor", *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, no. 25, pp. 1-22, January 2021. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0244>
- [4] Z. Zhihong, C. Wei, and Z. Xiaoying, "Leadership in Public Sector: A Discussion from Theoretical and Practical Aspects", *Canadian Social Science*, vol. 9, no. 4, pp. 73-77, June 2013. <https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.2552>
- [5] P. Lok, and J. Crawford, "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison", *Journal of Management Development*, vol. 23, no. 4, pp. 321-338, April 2004. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- [6] X. Mingzheng, and W. Xinhui, "Chinese Leadership: Culture and Confucianism", *Public Integrity*, vol. 16, no. 2, pp. 165-172, December 2014. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922160204>
- [7] B. Bass, "Leadership: Good, better, best", *Organizational Dynamics*, vol. 13, no. 3, pp. 26-40, March 1985. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- [8] B. Bass, "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, vol. 18, no. 3, pp. 19-31, March 1990. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- [9] A. M. Chu, and B. E. King, "Hotel Industry Leadership in Greater China—A Biographical Comparison", *Journal of China Tourism Research*, vol. 15, no. 4, pp. 563-588, February 2019. <https://doi.org/10.1080/19388160.2019.1577781>
- [10] J. Goncalo, and B. Staw, "Individualism-collectivism and group creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 100, no. 1, pp. 96-109, May 2006. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.11.003>
- [11] K. Chon, and F. Hao, "The Five Constants: A Confucian Business Model for the Hospitality Industry", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 44, no. 7, pp. 1051-1071, June 2020. <https://doi.org/10.1177/1096348020936342>
- [12] C. Wang, D. Tee, and P. Ahmed, "Entrepreneurial leadership and context in Chinese firms: A tale of two Chinese private enterprises", *Asia Pacific Business Review*, vol. 18, no. 4, pp. 505-530, June 2012. <https://doi.org/10.1080/13602381.2012.690257>
- [13] S. Mahalinga, and D. Suar, "Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 23, pp. 684-710, September 2012. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9230-4>
- [14] E. Rodríguez, L. Pedraja, C. Muñoz, and C. Arnedo, "Gestión del conocimiento y cultura organizacional", *Ingeniare: Revista chilena de ingeniería*, vol. 30, no. 2, pp. 226-278, June 2022. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052022000200266>
- [15] D. Cordero, N. Beltrán, and V. Bermeo, "Cultura organizacional y salario emocional", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 27, no. 7, pp. 132-149, April 2022. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- [16] J. Naranjo, and G. Calderón, "Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural", *Estudios Gerenciales*, vol. 31, no. 135, pp. 223-236, June 2015. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- [17] M. E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Grupo Editorial Patria, 2016.
- [18] F. E. Vázquez-Rizo, and J. Gabalán-Coello, "Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia", *El Profesional de La Información*, vol. 24, no. 2, pp. 149-156, March 2015. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.mar.08>
- [19] D. Romero, S. Sánchez, Y. R. Quintero and M. R. Silva, "Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas", *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 26, no. 4, 465-475, December 2020. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>
- [20] C. Marulanda, M. López, and F. López, "La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia", *Información Tecnológica*, vol. 27, no. 6, pp. 3-10, December 2016. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- [21] A. B. Leyva Carreras, J. Cavazos Arroyo, and J. E. Espejel Blanco, "Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes", *Contaduría y Administración*, vol. 63, no. 3, pp. 1-21, June 2018. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- [22] M.E. Saldarriaga Salazar, M.F. Guzmán Gonzáles, and E.A. Concha Cerón, "Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia", *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 2, 2019. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063446008/29063446008.pdf>
- [23] C. L. Martínez Aragón, A. Arellano González, and E. A. Lagarda-Leyva, "Cultura organizacional y competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México", *Ciencias administrativas*, no. 19, pp. 1-13, December 2021. <https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- [24] B. Kitchenham and S. Charters, *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*, Keele University and University of Durham, 2007.
- [25] L. Codina, Revisión bibliográfica sistematizada: procedimientos generales y Framework para ciencias humanas y sociales, Universitat Pompeu Fabra, 2018. <http://hdl.handle.net/10230/34497>
- [26] D. Metwally, P. Ruiz-Palomino, M. Metwally, and L. Gartzia, "How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness", *Frontiers in Psychology*, vol. 10, pp. 1-18, November 2019. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- [27] R. Puçetàitè, A. Novelskaitè, and L. Markūnaitè, "The mediating role of leadership relationship in building organisational trust on ethical culture of an organization", *Economics and Sociology*, vol. 8, no. 3, pp. 11-31, September 2015. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2015/8-3/1>
- [28] A. Kargas, and D. Varoutas, "On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis", *Cogent Business and Management*, vol. 2, no. 1, pp. 1-18, June 2015. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953>
- [29] A. Nazarian, P. Atkinson, P. Foroudi, R. Velayati, D. Edirisinghe, and D. Hosseini Tabaghdehi, "How leadership affects organisational citizenship behaviour – a study of independent hotels", *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, vol. 16, no. 1, pp. 35-54, July 2022. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2020-0229>
- [30] E. Høg, "Exploring linkages between organisational culture and gender equality work - An ethnography of a multinational engineering company", *Evaluation and Program Planning*, vol. 79, pp. 101791, April 2020. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101791>
- [31] J. V. Ibarra, O. Elizabeth, and M. Santilla, "Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles", *Revista Investigaciones Turísticas*, no. 17, pp. 71-102, June 2019. <https://doi.org/10.14198/INTURI2019.17.04>
- [32] M. Buscema, G. Ferilli, C. Gustafsson, and P. Sacco, "Toward a precision, complexity-informed cultural policy design: Structural bottlenecks to culture-led development in Skaraborg, Sweden", *Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation*, vol. 116, pp. 106886, January 2023. <https://doi.org/10.1016/j.cnsns.2022.106886>
- [33] P. Meso, and R. Smith, "A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems", *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, no. 3, pp. 224-234, September 2000. <https://doi.org/10.1108/13673270010350020>



- [34] L. Felli and C. Harris, "Learning, Wage Dynamics, and Firm-Specific Human Capital", *Journal of Political Economy*, Volume 104, Number 4, August, 1996. <https://doi.org/10.1086/262044>
- [35] S. Nosratabadi, P. Bahrani, K. Palouzian, and A. Mosavi, "Leader cultural intelligence and organizational performance", *Cogent Business & Management*, vol. 7, no. 1, pp. 1809310, September 2020. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1809310>
- [36] M. Ramezan, "Intellectual Capital and Organizational Organic Structure in Knowledge Society: How Are These Concepts Related?", *International Journal of Information Management*, 31, 88-95, February 2011. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.004>
- [37] A. Balogh, Z. Gaál, and L. Szabó, "Relationship between organizational culture and cultural intelligence", *Management & Marketing*, vol. 6, no. 1, pp. 95-110, 2011. <https://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/213.pdf>
- [38] G. A. Ahmady, M. Mehrpour, and A. Nikooravesh, "Organizational structure", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, pp. 455-462, September 2016. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>