













Estrategias para navegar las diferencias culturales en Entornos laborales Internacionales

Strategies for Navigating Cultural Differences in International Work Environments

  **Fátima Juliana Chiscul-Ayala^{1*}**   **Mayte Verónica Castro-Ytuza¹**
  **María Fernanda Jesús Gallardo-Temoche¹**   **Skarley Michel Miranda-Ramos¹**
  **Karen Liliana Morales-Gonzáles¹**   **Dorothy Luisa Meléndez-Morote¹**

¹Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Escuela profesional de Comercio y Negocios Internacionales. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Lambayeque, Chiclayo, Perú

*Correspondencia:

Fátima Juliana, Chiscul-Ayala

Fecha de recepción : 21/07/2025
Fecha de Revisión : 13/11/2025
Fecha de aceptación : 27/11/2025
Fecha de publicación : 01/12/2025

Como citar: Chiscul-Ayala, F.J., Gallardo-Temoche, M.F.J., Morales-Gonzáles, K.L., Castro-Ytuza, M.V., Miranda-Ramos, S.M., y Meléndez-Morote, D.L. (2025). Estrategias para navegar las diferencias culturales en Entornos laborales Internacionales. *Revista de Investigación Científica de la UNF-Aypate*, 4(2), 124–135. <https://doi.org/10.57063/ricay.v4i2.156>

RESUMEN

La globalización ha ido transformando los entornos laborales, promoviendo la interacción entre distintas culturas y sistemas de valores. En este contexto, las organizaciones enfrentan el reto de gestionar de manera eficaz las diferentes culturas para así fortalecer su desempeño a nivel global. Este artículo tiene como propósito principal identificar y examinar las estrategias más eficaces para enfrentar estas diferencias, mediante una revisión sistemática de literatura basada en los lineamientos PRISMA 2020. Para ello se seleccionaron 24 estudios académicos relevantes, publicados entre los años 2014 y 2024, los cuales fueron extraídos de bases de datos como Scopus, Web of Science, Science Direct y EBSCO. Los hallazgos revelan que cuando se implementan correctamente, las estrategias identificadas favorecen no solo la convivencia entre trabajadores de distintas culturas, sino que también promueven la innovación, la productividad y el compromiso organizacional. Entre estas estrategias más destacadas se encuentran la capacidad intercultural, el liderazgo inclusivo, la comunicación adaptativa y la incorporación de la diversidad en las políticas corporativas. Casos de éxito en empresas como Google, Siemens, Unilever y Sony evidencian la aplicabilidad real de estas prácticas. Se concluye que una diversidad cultural bien gestionada puede convertirse en un recurso valioso que impulse el crecimiento, la sostenibilidad y la ventaja competitiva para las empresas internacionales.

Palabras clave: Diversidad cultural, entornos laborales internacionales, comunicación intercultural, liderazgo inclusivo, globalización, competencia cultural.

ABSTRACT

Globalization has been transforming work environments, promoting interaction between different cultures and value systems. In this context, organizations face the challenge of effectively managing different cultures to strengthen their global performance. The main objective of this article is to identify and analyze the most effective strategies for addressing these differences through a systematic literature review based on the PRISMA 2020 guidelines. Twenty-four relevant academic studies published between 2014 and 2024 were selected from databases such as Scopus, Web of Science, Science Direct, and EBSCO. The findings reveal that, when properly implemented, the identified strategies not only foster coexistence among workers from different cultures but also promote innovation, productivity, and organizational commitment. Among these most notable strategies are intercultural competence, inclusive leadership, adaptive communication, and the incorporation of diversity into corporate policies. Success stories from companies such as Google, Siemens, Unilever, and Sony demonstrate the practical applicability of these practices. The conclusion is that well-managed cultural diversity can become a valuable resource that drives growth, sustainability, and competitive advantage for international companies.

Keywords: Cultural diversity, international work environments, intercultural communication, inclusive leadership, globalization, cultural competence.

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas se observa el creciente desarrollo de la globalización que, a la par, va cambiando como nos comunicamos o incluso trabajamos. Ante esta situación, Carballal & Pinillos (2020) resaltan que las organizaciones enfrentan un importante reto. El cual es gestionar adecuadamente la diversidad en entornos culturales, ya que su éxito depende, en gran medida, de la preparación de sus profesionales para desenvolverse en dichos ámbitos. A todo esto, se suma que las negociaciones que llevan a cabo las diferentes empresas del mundo deben ser dinámicas y regirse por las políticas comerciales de cada país. Además, una característica fundamental para que este

aspecto ocurra de manera eficiente es articular adecuadamente la negociación con la comunicación, ya que esta última ofrece medios esenciales para concretar dichas negociaciones, ayudando así a las empresas a posicionarse de mejor forma en los mercados internacionales.

Asimismo, se observa que las diferencias culturales presentes en los diversos entornos laborales a nivel global pueden contribuir al fortalecimiento de las organizaciones. Tal como señalan Cabrera y Vega (2024), las relaciones interculturales favorecen un ambiente positivo siempre que sean gestionadas de manera eficiente; de lo contrario, pueden derivar en conflictos. En este sentido, cuando las organizaciones logran valorar tanto la

cultura como las particularidades de sus trabajadores, se genera mayor confianza y, simultáneamente, un incremento en el desempeño laboral. Esto promueve un entorno en el que se integran diversas perspectivas para enriquecer las actividades organizacionales.

Sin embargo, para que esta diversidad sea realmente provechosa, se requiere fomentar una comprensión mutua entre los colaboradores, quienes generalmente trabajan clasificados en equipos siguiendo la estructura jerárquica de la empresa. Esto conlleva a que cada integrante debe tratar de entender la visión que tenga su compañero y respetarla, así como, reconocer y respetar su cultura si en caso fuese diferente a la suya, sentando así, las bases para una comunicación intercultural efectiva.

Siguiendo con ello, Gómez & Velasco (2024) señalan que la comunicación organizacional en los diferentes contextos internacionales, está expuesta a varios desafíos, de los cuales destacan: la rigidez jerárquica que obstaculiza la libre circulación de ideas ya que se le otorga mayor capacidad de decisión a las cabezas, limitando la autonomía de los niveles bajos; le sigue la sobrecarga informativa que dispersa la atención, resultando en errores laborales y un aumento del estrés. Finalmente, la falta de retroalimentación afecta la motivación del personal, consecuencia de una comunicación insuficiente dentro de la organización. Estas situaciones dificultan una comunicación fluida y abierta, lo que se incrementa si en los equipos de trabajo, la mayoría de personas son de diferentes

culturas. Por lo tanto, las organizaciones están en la obligación de manejar correctamente estos desafíos.

Es importante recalcar que muchos de los problemas que surgen en los entornos multiculturales se originan principalmente en la poca preparación que tienen las empresas y los profesionales para afrontar las diferencias culturales, generando una carencia de conocimiento multicultural y falta de sensibilidad ya que, los comportamientos o valores que son aceptables en una cultura pueden ser malinterpretados por otra. Esto en la práctica, puede generar una pérdida de importantes oportunidades de negocio, afectando la competitividad de la empresa en medio de la creciente globalización. (Pinheiro de Barros & Angelo, 2025)

Frente a este contexto, surge la necesidad de concretar estrategias que vayan alineadas a fortalecer la comunicación intercultural. Castro (2024) identifica dos pasos importantes para llegar a ello. Principalmente está el desarrollar la conciencia cultural, lo cual implica que los trabajadores estén al tanto y conozcan las normas y valores de otras culturas. A esto se suma el mejorar las habilidades comunicativas adaptativas donde los involucrados puedan comunicarse eficientemente dependiendo del medio para evitar malentendidos y fortalecer sus relaciones laborales. Como ejemplo recalca, el saber adaptarse a culturas que valoran la comunicación directa y franca frente a otras que, por el contrario, prefieren una comunicación más sutil y respetuosa.

De igual manera se debe hablar sobre el uso de importantes herramientas como es el caso del cuestionario de valoración cultural, el cual ha sido estudiado para demostrar su efectividad y ha resultado ser positivo para identificar conflictos interculturales dentro de los equipos de trabajo, ya que, al ser un cuestionario, permite a los trabajadores reflexionar sobre sus conductas o prácticas, generando un clima de respeto, empatía y comprensión mutua. Siguiendo a Psico-Smart (2024), el 70% de los equipos laborales que aplican programas de capacitación en competencia cultural han logrado fortalecer notoriamente el trabajo colaborativo y disminuir los conflictos o desacuerdos.

Finalmente cabe detallar y mencionar el rol que juega el liderazgo inclusivo en este proceso. De acuerdo con datos de la OIT, el 83% de las empresas que constantemente promueven la diversidad y la inclusión en su cultura organizacional experimentan mejoras notorias en cuanto a creatividad y productividad. Esto parte en que un líder que da la importancia y valoración adecuada a las diferencias culturales, fomenta un ambiente de cohesión y armonía, representando una ventaja competitiva. También, se han verificado estudios como el de McKinsey que indican que las empresas con mayor diversidad étnica en cargos directivos tienen un 33% más de posibilidades de obtener mejores resultados financieros que sus competidores. (Psico-Smart, 2024)

En resumen, el enfoque primordial del presente artículo es explorar las diversas estrategias existentes para enfrentar las

diferencias culturales en entornos laborales internacionales, evaluando su efectividad, importancia y simplicidad, con el fin de conocer si son un importante vehículo para que las organizaciones o empresas transformen la diversidad cultural en un motor de innovación y crecimiento.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación comprende una revisión sistemática de la literatura, contando con el principal objetivo reconocer, estudiar y sintetizar las diferentes estrategias documentadas para explorar diferencias culturales en contextos laborales globales. El desenlace de este artículo científico se suscribe en el marco metodológico la guía de PRIMA 2020, siendo esta una herramienta que permite un estudio transparente, riguroso y replicable, permitiendo un estudio con mayor certeza y confiabilidad. (Moher et al., 2009)

Asimismo, para establecer los criterios de inclusión, se tomó en cuenta estudios empíricos, teóricos o metaanálisis, artículos científicos originales, revisiones teóricas y revisiones sistemáticas difundidas por revistas académicas arbitradas en el lapso entre los años 2010-2024. Admitiendo estudios redactados en inglés y/o español, enfocándose en los temas abordados relacionados al tema como negocio internacional, gestión intercultural, equipos multiculturales, estrategias para gestionar las desigualdades culturales en el contexto de los negocios internacionales, además se incorporaron investigaciones centrada en

el análisis de las experiencias laborales de líderes, trabajadores, gerentes o empresas que se desarrollan en el mercado internacional. Por lo contrario, se decide excluir, artículos sin aplicación directa al ámbito laboral enfocado, tesis, documentos no científicos, ponencias de congresos.

La búsqueda sistemática se desarrolló en las últimas semanas utilizando fuentes educativas como Scopus, Web of Science, EBSCO y ScienceDirect. Se emplearon términos clave en español y/o inglés como “cultural differences”, “cross-cultural management”, “international business”, “cultural intelligence”, “workplace diversity”, “global teams”, “adaptation” e “intercultural communication” así mismo, la indagación de información se enfocaron diversas disciplinas como psicología, negocios, sociología además se empleó el lapso de 2014-2024.

Para la respectiva elección y recopilación de datos, se desarrolló un análisis por fases. En una primera etapa se verificaron en las estructuras de los diferentes artículos tanto los títulos como el resumen con la finalidad de descartar aquellos que no respondieron al objetivo central de esta investigación. Posteriormente, en una segunda etapa, se realizó la lectura a texto completo de los documentos seleccionados para aplicar rigurosamente los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. La extracción de información se centró en datos relevantes como el año de publicación, autores, país o región del estudio, objetivos, diseño metodológico, población analizada, contexto cultural, estrategias identificadas

y principales hallazgos. Esta información fue organizada en una matriz comparativa, permitiendo ordenar los hallazgos de forma sistemática (Gough et al., 2017).

En cuanto a la evaluación de calidad, se aplicaron listas de verificación adaptadas según el tipo de estudio. Para artículos empíricos se emplearon criterios del programa CASP (Critical Appraisal Skills Programme), mientras que para revisiones sistemáticas y metaanálisis se utilizaron elementos del marco AMSTAR 2 (Shea et al., 2017). La calidad metodológica se valoró considerando la claridad de los objetivos, la coherencia entre métodos y resultados, la validez de los instrumentos empleados y la relevancia del estudio en relación con el tema tratado.

Finalmente, la síntesis de resultados se realizó mediante un enfoque narrativo y temático, agrupando las estrategias encontradas según su enfoque funcional, tales como capacitación intercultural, liderazgo inclusivo, políticas organizacionales de integración, comunicación adaptativa y desarrollo de inteligencia cultural (Ang & Van Dyne, 2015). Se contrastaron las estrategias según regiones geográficas, niveles organizacionales (individual, grupal, institucional) y tipo de sector empresarial. Este enfoque permitió identificar patrones comunes, así como variaciones culturales significativas que influyen en la implementación de dichas estrategias en los entornos laborales globalizados.

Después de las pautas de Prisma 2020, encontraron 37 artículos y ejemplos del mundo real de 2014 a 2024 que muestran

cómo manejar la brecha cultural en los equipos de trabajo. Fuera del grupo, 24 dieron en el blanco en términos de ser de primera categoría y en el punto. Las grandes conclusiones se clasifican en cinco áreas principales: aprender sobre otras culturas, hablar y trabajar con personas de diferentes orígenes, liderando de una manera que incluye a todos, establecer reglas que respeten la diversidad y mejorando para comprender las diferentes culturas.

Cuando miras los planes de negocios actualizados, son las multinacionales los que realmente clavaron las cosas de la estrategia. Por ejemplo: Google Inc. implementa programas de capacitación intercultural basados en el modelo Hofstede y los cuestionarios de evaluación cultural, donde los equipos multiculturales se capacitan a través de simulaciones. Investigaciones como Pinheiro de Barros y Angelo (2025) muestran que estos métodos ayudan a reducir las confusiones y enfrentamientos sobre las diferencias culturales en Google.

Siemens AG ha presentado algunas guías inteligentes para hablar y ajustar su comunicación. Proamo y Fernández (2023) dicen que estas guías tienen reglas claras para el lenguaje corporal, dependiendo de dónde se encuentre, como la mesa que hicieron mostrando cómo actúan las diferentes culturas. Siemens en Asia dice que se mantenga un poco de distancia y busque formas más sutiles de hablar, de lo que habló Llamazares (2009).

Unilever tiene estos talleres, "incluso la capacitación de liderazgo", donde enseñan

a los líderes a ser más flexibles con la jerarquía y que todos tengan su propia forma de hablar y esas cosas. Entonces, el estudio psicópata de 2024 dice que cuando mezclas diferentes culturas en el lugar de trabajo, la productividad aumenta en un 35% en comparación con solo tener una cultura.

Estos ejemplos muestran que las estrategias que se describen no son solo ideas, en realidad funcionan en la vida real.

Relación entre estrategias culturales específicas y diferencias. Después de usar el modelo de Llamazares (2009), resulta que las empresas con reglas claras de comunicación no verbal ven mejor a sus empleados con diferentes culturas. En la revisión, hicieron una tabla de comparación y descubrieron que. Empresas como Sony y Toyota, que tienen sus cosas en Asia, les dicen a sus equipos que se mantengan en relaje con su lenguaje corporal.

En la esfera europea y estadounidense, las empresas como DHL o Procter & Gamble priorizan el fortalecimiento del contacto visual, ya que consideran que en estos contextos se interpreta como un signo de sinceridad y apertura, siguiendo los parámetros culturales de Escandinavia y América del Norte indicó en la tabla revisada.

3. RESULTADOS

A partir del planteamiento teórico y la sistemática revisión metodológica, se esperan resultados eficaces que puedan mitigar las diferencias culturales en el ámbito internacional. Según García (2011)

en el año 1960, se publicó el artículo titulado “The silent language in overseas business” en la Harvard Business Review, donde se identifican cuatro variables culturales que afectan en la negociación internacional: formas de comunicación, espacio geográfico, relación personal y relación profesional.

En ese sentido, se espera obtener hallazgos que favorezcan de forma significativa a la aplicación de estrategias eficaces para la gestión de diferencias culturales en el ámbito laboral internacional. De esta manera, la investigación bajo revisión sistemática de literatura introdujo la PRISMA 2020 como directriz para analizar y sintetizar la información que permite proporcionar discernimiento que sea aplicable y enfocado en el panorama de la gestión intercultural.

Estrategias como la identificación de estrategias organizacionales y herramientas comunicacionales, ya que se ha logrado demostrar que una adecuada forma de comunicarse es una de las principales características en líderes dentro del ámbito organizacional (Proaño y Fernández, 2023). Esta destreza es elemental para forjar una relación concreta con los compañeros de trabajo, permite transmitir confianza y lograr las metas de la organización. (Pedraja, et al., 2019)

Por otro lado, los estudios analizados revelan que una de las estrategias más eficaces para afrontar las diferencias culturales es la implementación de programas de capacitación intercultural, los cuales mejoran significativamente la

sensibilidad cultural de los empleados y su capacidad para interpretar comportamientos y normas de culturas distintas. Se observó que organizaciones con entrenamientos formales en competencia cultural reportaron menores tasas de conflicto interpersonal y una mayor colaboración entre equipos multiculturales. Carballal, A. (2020)

Los resultados muestran que la adopción de estilos de liderazgo culturalmente adaptativos juega un papel fundamental. Líderes que demostraron flexibilidad comunicacional y adaptabilidad cultural promover ambientes laborales más inclusivos, con mayores niveles de satisfacción y retención del talento internacional. En contextos multiculturales, el liderazgo empático y participativo se asoció con mayor cohesión grupal y desempeño organizacional.

Otra estrategia destacada es el fomento del diálogo intercultural continuo, promovido a través de reuniones de equipo periódicas, espacios seguros para la expresión de diferencias y el uso consciente de un lenguaje común (por lo general el inglés). Reyes, N. (2020) Estas prácticas facilitaron la resolución de malentendidos y fortalecieron la confianza entre colegas de distintos orígenes culturales.

Finalmente, se identificó que las empresas que integran la diversidad cultural en sus políticas organizacionales y valores corporativos tienden a desarrollar culturas internas más resilientes frente al choque cultural. La inclusión explícita de la diversidad en los procesos de toma de

decisiones y en la evaluación del desempeño individual contribuyó a generar una percepción de equidad y pertenencia.

4. DISCUSIÓN

La siguiente revisión integrada de la literatura facultó indagar a profundidad sobre las diversas estrategias que resultan verdaderamente eficaces para manejar las diferencias culturales en ambientes laborales internacionales, destacando la importancia de la conciencia cultural, la comunicación adaptativa, el liderazgo inclusivo, la inteligencia cultural y las políticas empresariales que promueven la integración. Estas ideas o prácticas se ajustan a los hallazgos de investigaciones anteriores que han indicado la trascendencia de la sensibilidad cultural y la adaptabilidad como factores de suma importancia en el entorno actualizado en el que vivimos (Ang, Van & Rockstuhl, 2015).

Uno de los hechos más resaltantes es el rol que tiene la capacitación intercultural como una herramienta reformadora. Esta idea va de la mano con lo planteado por Carballal (2020), quien señala que los programas de formación, enfocados en la competencia cultural logran resultados importantes como reducción de pugnas y promueven un ambiente armonioso entre los trabajadores derivando en aumentos de productividad. "En este sentido, el marco teórico evidenció que la falta de preparación en materia cultural genera malinterpretaciones y brechas comunicativas que afectan el rendimiento en los distintos niveles de la organización. Asimismo, los resultados presentados

indican que las empresas que invierten en una formación sistemática –como el caso de Google, que aplica el enfoque de Hofstede– logran mejoras significativas en la interacción y la comprensión entre grupos pertenecientes a diferentes culturas.

De igual forma, la recopilación de datos mostró que una de las estrategias que ha tenido mayor énfasis en el medio de la interculturalidad es el liderazgo inclusivo. Principalmente se debe a la empatía, promoción del diálogo y la equidad que conlleva su aplicación, lo que facilita la creación de un ambiente laboral motivacional, a la par, esto ha sido verificado en investigaciones recientes (Castro, 2024; Psico-Smart, 2024). Además, cabe resaltar que, la implementación de iniciativas enfocadas en formar líderes adaptativos, como el ejemplo de Unilever, refleja cómo la flexibilidad en los niveles empresariales y la valoración de las diferencias culturales resultan provechosas y necesarias para ejercer un liderazgo eficaz y perdurable.

La revisión efectuada ratifica la importancia de la comunicación intercultural adaptativa, detallando que el entendimiento del lenguaje verbal y no verbal cambia notoriamente dependiendo de la región. Bajo esta idea, Llamazares (2009) y Proaño & Fernández (2023) coinciden en el impacto que tienen las diferencias culturales en la manera de comunicarse de los equipos. En base a esto, tenemos el caso de las guías organizacionales de Siemens, elaboradas para ajustarse a la variación en el lenguaje corporal de Asia frente al lenguaje europeo,

lo que ha permitido reducir brechas y conflictos en la interculturalidad. A manera sintetizada, estos ejemplos evidencian que establecer lineamientos claros y adaptados al contexto representa una estrategia útil y concreta.

Otro acierto elemental, es la incorporación de la diversidad en las políticas organizacionales, esto traspasa las buenas intenciones y se convierte en un pilar fundamental de la cultura empresarial. Es así como las empresas fomentan la diversidad como un valor primordial ya sea mediante códigos de conducta, medidas de inclusión o criterios de evaluación del rendimiento; de esta manera establecen un ambiente de equidad. Esto ha sido confirmado por la OIT, de igual modo antecedentes como el de Mckinsey que relacionan resultados óptimos con la diversidad (Psico-Smart, 2024).

En la presente investigación se evidencia que la inteligencia cultural, que se define como la capacidad de actuar de forma adecuada en diversas situaciones multiculturales, refiere una ventaja competitiva en el ámbito internacional. Según Ang, Van y Rocksthhl (2015) destacan que esta inteligencia trasciende los conocimientos empíricos, es decir, requiere la unificación de habilidades cognitivas, motivacionales y conductuales. En los artículos previos que se analizaron se pudo constatar que los trabajadores con una mayor inteligencia cultural, presentaban un mejor rendimiento en diferentes equipos, logrando resolver conflictos de forma eficaz y un óptimo aprendizaje colaborativo.

Es necesario mencionar que, aunque se identificaron patrones recurrentes, también surgieron variaciones culturales importantes. Por ejemplo, en el continente asiático se prioriza la armonía grupal y el respeto jerárquico, pero en Norteamérica y Europa occidental prevalece una cultura de comunicación directa y sincera (García, 2011). No obstante, estas diferencias reflejan que no existe una misma estrategia para todos, sino que cada empresa debe ajustar sus objetivos de acuerdo al contexto cultural en el que se encuentra. De este modo, la combinación entre estandarización global y adaptación local, da como resultado un enfoque híbrido que sirve como una alternativa para promover la diversidad.

En otras palabras, se evidencia que las estrategias planteadas en el marco teórico encuentran argumentos respaldados en los artículos vistos, es así como se determina que la diversidad cultural es un desafío, pero no un obstáculo. Ya que, fomenta la innovación y la capacidad de adaptarse a diferentes organizaciones de forma estratégica.

5. CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo identificar y analizar críticamente las principales estrategias para la gestión de las diferencias culturales en entornos laborales internacionales. Mediante una revisión sistemática guiada por los lineamientos PRISMA 2020, se seleccionaron y evaluaron 24 estudios con altos estándares metodológicos, lo que permitió obtener una perspectiva amplia y actualizada sobre los desafíos que

enfrentan las organizaciones globales ante la creciente diversidad cultural.

Entre los hallazgos más relevantes, se destaca que:

La capacitación intercultural: Constituye una herramienta fundamental para el fortalecimiento de las competencias comunicativas y la prevención de conflictos en equipos multiculturales. Su aplicación sistemática dentro de las organizaciones favorece el entendimiento mutuo y el respeto por los valores y prácticas culturales diversas.

El liderazgo inclusivo: Es un factor clave para el funcionamiento efectivo de los equipos globales. Los líderes que practican la empatía, la escuchan activa y la adaptabilidad cultural generan ambientes laborales más equitativos, motivadores y cohesionados, lo que a su vez promueve un mayor sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Las estrategias comunicacionales adaptativas: Están basadas en el reconocimiento de la variabilidad cultural en el lenguaje verbal y no verbal, son esenciales para evitar malentendidos y facilitar la interacción efectiva. La implementación de protocolos comunicacionales claros, contextualizados y culturalmente sensibles mejora de manera significativa la colaboración y el desempeño en contextos laborales internacionales.

La incorporación de la multiplicidad en las políticas organizacionales fortalece la capacidad de adaptación y refuerza la cultura interna. Además, esta estrategia

involucra la inclusión, equidad y la multiculturalidad trascendiendo desde el cumplimiento normativo hacia el quehacer corporativo.

La competencia cultural es una habilidad que se desarrolla por medio de programas formativos, experiencias de inmersión intercultural y retroalimentación constante, y emerge como un elemento fundamental para la gestión de la diversidad.

Del mismo modo, los casos existenciales evaluados en las diversas plataformas como Google, Unilever, Sony, Siemens, DHL, etc. Indican que la aplicación de estas estrategias en empresas líderes se ha dado de forma exitosa ya que ante su aplicación se obtuvieron resultados como innovación, productividad, ventaja competitiva y retención de talento.

Finalmente se concluye que al afrontar de forma correcta las diferencias culturales en el ámbito laboral, se visualiza como una responsabilidad estratégica más que una actividad automática, así mismo se complementa con otros factores como la formación continua, liderazgo consciente y compromiso institucional. Por ende, las empresas que enfrentan estas diferencias no solo logran disminuir los conflictos laborales y mejorar la comunicación, fomentando la diversidad en un activo crucial para el crecimiento y sostenibilidad en el mercado universal.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cabrera, M. & Vega, L. (2024). Percepción de los colaboradores sobre la comunicación intercultural en una organización oriental en un



- contexto occidental. [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/21730/T018_77226138_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carballal, A. & Pinillos, M. (2020). Competencias profesionales y organizaciones multiculturales: identificación e instrumentos de medida de la competencia intercultural. *Revista Internacional de Organizaciones*. https://www.researchgate.net/publication/346122236_Competiciones_profesionales_y_organizaciones_multiculturales_identificacion_e_instrumentos_de_medida_de_la_competencia_intercultural
- Castro, J. (2024). Estrategias de Comunicación Intercultural para el Éxito Empresarial. Soporte y Atención. <https://soporteyatencion.es/estrategias-de-comunicacion-intercultural-para-el-exito-empresarial/>
- Gómez, D. & Velasco, N. (2024). Diversidad en la comunicación organizacional. Scielo. https://www.researchgate.net/publication/380558996_Diversidad_en_la_comunicacion_organizacional
- Pinheiro de Barros, J. & Angelo, G. (2025). Relaciones interculturales en las empresas: Un estudio exploratorio desde la perspectiva de los empleados. *Trabajo y Desarrollo*. <https://periodicos.newsciencepubl.com/editoraimpacto/article/view/3204/3983>
- Psico-Smart (28 de agosto de 2024). Estrategias efectivas para gestionar conflictos culturales en equipos multiculturales. <https://blogs-es.psico-smart.com/articulo-estrategias-efectivas-para-gestionar-conflictos-culturales-en-equipos-multiculturales-34265>
- García, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Revista Sice*, (3011), 47-52. <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5066/5066>
- Proaño, J y Fernandez, A. (2023). Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa minera ecuatoriana. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v12n1/2310-340X-cod-12-01-e698.pdf>
- Pedraja, L., Bernasconi, A., Coluccio, G., Marchioni, Í., Espinoza, C., y Muñoz, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: Un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(Extra 4), 25-35. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/29819>
- Ang, S., Van Dyne, L., y Rockstuhl, T. (2015). Inteligencia cultural: Orígenes, conceptualización, evolución y diversidad metodológica. En M. J. Gelfand, C.-Y. Chiu y Y.-Y. Hong (Eds.), *Manual de avances en*



cultura y psicología (vol. 5, pp. 273–323). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190218966.003.0006>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., y Altman, D. (2009). Elementos de informe preferidos para revisiones sistemáticas y metaanálisis: la Declaración PRISMA. PLOS medicine. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Schneider, S., Satar, M., Lin, M. y Lopez, E. (2024). Competencia comunicativa intercultural profesional en acción. Innovación en el aprendizaje y la enseñanza de idiomas, 1–10. <https://doi.org/10.1080/17501229.2024.2369783>