



# Comunicación intercultural en las organizaciones multinacionales, desde una perspectiva teórica



*Intercultural communication in multinational organizations,  
from a theoretical perspective*

**Autora**

Lilia Isabel Vieyra

## Resumen

La creciente demanda de expansión empresarial, relacionada con la globalización que se ha dado en la actualidad, trae consigo nuevos retos para las organizaciones que operan en diversos países, atrayendo la atención de estudios y tendencias en el tema. La comunicación intercultural como competencia para resolver algunos temas de apropiación de la cultura, así como el clima y efectividad en los equipos de trabajo, es el tema principal del siguiente artículo. El propósito principal de este escrito, es hacer una revisión sobre el análisis de la comunicación intercultural en las organizaciones y su relación con la apropiación de la cultura, con el clima y la efectividad en los equipos de trabajo. Este documento es una exploración teórica en torno a investigaciones recientes que abordan la interculturalidad y su correlación tanto con la cultura, como con la efectividad y el clima en las organizaciones. Para ello se analizaron 134 investigaciones, de las cuales únicamente dieciséis fueron de utilidad, por presentar una metodología completa y estar relacionadas directamente con el tema.

**Palabras clave:** Comunicación intercultural. Cultura organizacional. Clima y efectividad.

## Abstract

The growing demand for business expansion, related to globalization that has occurred today, brings with it new challenges for organizations operating in various countries, attracting the attention of studies and trends on the subject. Intercultural communication as a competence to solve some issues of cultural appropriation, as well as the climate and effectiveness in work teams, is the main topic of the following article. The main purpose of this paper is to review the analysis of intercultural communication in organizations and its relationship with the appropriation of culture, effectiveness and climate in work teams. This document is a theoretical exploration around recent research that addresses interculturality and its correlation with culture, as well as with the effectiveness and climate in organizations. For this, 134 investigations were analyzed, of which only sixteen were useful, for presenting a complete methodology and that are directly related to the subject.

**Keywords:** Intercultural communication. Organizational culture. Climate and effectiveness.

## Introducción

La globalización, entendida como la interconectividad mundial (Steger, 2019), está presente en nuestra realidad, la cual afecta diversos procesos económicos, culturales, productivos, educativos, etc. Esto ha permitido la expansión territorial de grandes corporaciones de diversas nacionalidades, gracias a los flujos económicos que esta globalización genera y que ha logrado que culturas de todo el mundo tengan operación en diversos países a nivel global. La globalización ha traído consigo expansión comercial entre los países alrededor del mundo, de acuerdo a Rey *et al.*, (2016, p. 417) “las empresas buscan llegar a otros países con el objetivo de reducir los costos de producción o de encontrar nuevos mercados, sin embargo, existen diversas dificultades en las estrategias de crecimiento”. Las diferencias culturales implican un gran reto cuando se expanden a otros territorios.

En la actualidad, las organizaciones multinacionales están explorando oportunidades a nivel mundial, demostrando sensibilidad hacia las diferencias culturales para beneficiarse de la proliferación y el crecimiento de la empresa internacional (Okoro, 2019). Cada empresa tiene su propia cultura y en las organizaciones multinacionales se identifica además la cultura del país de origen, dando lugar a una diversidad cultural, por la interacción entre empresas de distintas nacionalidades. De acuerdo a la Declaración Universal de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura sobre la Diversidad Cultural (UNESCO, 2002), la cultura debe ser considerada como...

**El conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. (p. 22)**

En este tenor, la UNESCO afirma que la diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes de desarrollo, lo cual además del crecimiento económico, es un medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva moral y espiritual satisfactoria. Cuando una organización llega a un país diferente al de origen de esta, lo hace con su propia cultura empresarial y nacional.

Se puede identificar como una de las principales dificultades en la internacionalización de las organizaciones, el hecho de transferir el conocimiento e información entre la empresa matriz y las subsidiarias extranjeras, donde además de la diferencia de idioma, se enfrentan a una cultura distinta, que puede desencadenar diversas situaciones entre los colaboradores de la organización, incluidos problemas de comunicación que suelen incidir en procesos que afectan directamente al cumplimiento de los objetivos de dicha organización. Rey *et al.*, (2016, p. 418) menciona que “la globalización ha impulsado a las empresas a ubicarse en otros países y a tratar con personas de distintas culturas. Son ellas las que ahora viven directamente los

problemas derivados de la comunicación intercultural”, la cual se da entre los colaboradores que conviven en estos espacios laborales.

La comunicación intercultural es uno de los resultados que trajo la globalización y hoy en día se le ha puesto atención, pues dicho tipo es una herramienta básica para la interacción con personas de diversas partes del mundo. La comunicación intercultural se constituye a partir de diversas áreas, manifestaciones y formas de expresión; ésta se puede llevar a cabo en expresiones lingüísticas e idiomáticas, lenguaje no verbal, manifestaciones culturales o interacciones sociales, que pueden desarrollarse en múltiples escenarios, por ejemplo, el familiar, social, académico o laboral. Se pueden identificar diferentes investigaciones que abordan este tema, pues hay gran cantidad de estudios realizados en torno a la comunicación intercultural en el campo de la educación. Sin embargo, este tipo de comunicación, además de ser útil en el tema educativo, también es importante en el ámbito laboral. Las empresas multinacionales están haciendo cada vez más populares los intercambios de colaboradores entre diferentes países, lo que representa un reto para la comunicación en dichas organizaciones.

De acuerdo a Ivorra Pérez (2016):

**empresas de todo el mundo están experimentando un proceso de expansión en la globalización del mercado, por lo que tienen que enfrentarse a un desafío importante, a saber, intercambiar todo tipo de información y establecer relaciones comerciales con empresarios de otras lenguas y culturas. (p. 4)**

Esta internacionalización de las organizaciones, efecto de la globalización, ha llevado a las empresas a tener públicos internos de diversas índoles culturales. De esta interacción, entre públicos con diversidad cultural, surge la necesidad de desarrollar competencias interculturales para enfrentar las barreras internacionales, ideológicas, regulatorias y de comunicación. Si no se cuenta con estas competencias interculturales, la probabilidad de éxito de las empresas al tocar terreno extranjero, puede ser más baja y provocar errores operativos, con consecuencias económicas.

Con la finalidad de tener un panorama de lo que se ha hecho en temas de investigación en cuanto a la comunicación intercultural en las organizaciones, así como la de tipo organizacional, el clima y efectividad en equipos de trabajo de organizaciones multinacionales, se hizo una búsqueda y recopilación de investigaciones de 2017 a 2021 en los siguientes sitios: EBSCOhost, Emerald Insight, ProQuest, Science Direct, Scopus, Web of Science, Google Académico y Dialnet. Esta búsqueda se llevó a cabo con operadores booleanos donde se tomaron en cuenta los conceptos de comunicación intercultural, comunicación organizacional, clima y efectividad en equipos de trabajo de empresas multinacionales. De un total de 134 investigaciones relacionadas con la comunicación intercultural en las organizaciones y su correlación con clima y efectividad, se obtuvieron treinta contribuciones relacionadas directamente con los temas, de las cuales dieciséis se retoman en este artículo a causa de que presentan no sólo investigaciones exploratorias, sino hallazgos y propuestas a partir de metodología sistematizada.

### **Aproximaciones teóricas sobre la relación entre la comunicación intercultural, la apropiación de la cultura en las organizaciones y el clima y efectividad de los equipos de trabajo**

Hoy en día, la comunicación intercultural se ha estudiado desde diferentes enfoques. En el presente texto, se abordará en primer lugar la comunicación intercultural y su relación con la apropiación de la cultura, donde podrían identificarse actitudes y valores entre sus colaboradores. En este apartado, se identifican textos relacionados con la comunicación intercultural, donde se abordan diferentes formas de comunicación. Además, través de la comunicación intercultural se pueden lograr los objetivos comerciales o empresariales de las organizaciones, lo cual también se refleja en el clima entre los colaboradores pertenecientes a ellas. En la revisión de textos recientes, se encontraron investigaciones que abordan la relación entre la comunicación intercultural, el clima y la efectividad en los equipos de trabajo. A continuación se presentan los diferentes aspectos de dicha revisión teórica.

### Autores abortados.

Gut *et al.* (2017) presentan un estudio donde identifican la influencia de la diversidad cultural en la comunicación empresarial, al igual que Rozkwitalska *et al.* (2017), quienes la abordan desde las interacciones interculturales. Por su parte, el estudio de Wang *et al.* (2017), pretende demostrar que no se puede lograr una comunicación intercultural exitosa a menos que se considere el impacto emocional de los factores clave que rodean esa comunicación. Las investigaciones de Abdulai *et al.* (2017) y Abugre (2018) se llevaron a cabo en relación a colaboradores expatriados y en ambas se tuvo como objetivo explorar cómo las culturas influyen en la comunicación entre los trabajadores de tal naturaleza y cuáles son las competencias de comunicación intercultural para ellos. Ngai y Singh (2018) abordan la comunicación intercultural a partir de los temas y los valores culturales expresados a través de los mensajes de los líderes corporativos basados en la web en un contexto no occidental. En los textos de Abu-Arqoub y Alserhan (2019), Lazzaro y Pujol (2020) y Yao y Du-Babcock (2020), se aborda a la comunicación intercultural en las organizaciones desde diversas perspectivas, como la del uso de lenguaje directo e indirecto y las barreras de comunicación no verbal.

En las investigaciones de Abugre y Debrah (2019), Ramos y Holguín (2019) y Balakrishnan, *et al.* (2021), se identifica una relación entre el efecto de la comunicación intercultural y los resultados de rendimiento de los equipos. Aunque ninguna de estas investigaciones lo llama textualmente efectividad, se puede identificar que, al evaluar los resultados laborales, el rendimiento o la competitividad, se está haciendo referencia a ella. El trabajo de Balakrishnan, *et al.* (2021) correlaciona la comunicación intercultural con el clima en los equipos de trabajo. En este tenor, Presbitero y Attar (2018) buscan identificar la reducción de la ansiedad en los equipos de trabajo a través del intercambio de información, entendido como comunicación intercultural. Glikson y Erez (2019) pretendieron probar su efecto en el surgimiento de la relación de la comunicación intercultural de los equipos vir-

tuales con el clima y el consecuente desempeño del equipo. El estudio de Rey *et al.* (2016) tuvo como objetivo identificar los retos comunicativos que perciben los directivos expatriados en países con culturas diferentes, concretamente en el contexto de empresas españolas localizadas en Tánger.

### Metodologías utilizadas.

Algunas de las investigaciones consultadas se llevaron a cabo a través de la recolección de datos cuantitativos, todos a través de cuestionarios con escala de Likert de cinco puntos (Gut, *et al.*, 2017; Presbitero y Attar, 2018; Lazzaro y Pujol, 2020). En otras se especificó que la recolección de los datos fue en tres niveles: cultural, sociocultural y psicocultural (Gut *et al.*, 2017). Lazzaro y Pujol (2020) llevaron a cabo su encuesta con un diseño no experimental (es decir, no existe una manipulación deliberada de las variables sometidas a medición), correlacional (es decir, se describe el comportamiento de aquellas vinculadas en la investigación, así como las relaciones entre ellas) y de corte transversal, con una muestra no probabilística.

Otras de las investigaciones optaron por realizarse a través de una recolección de datos cualitativa, por medio de entrevistas abiertas y semiestructuradas (Abdulai *et al.*, 2017; Rozkwitalska *et al.*, 2017; Wang *et al.*, 2017; Abugre, 2018; Abu-Arqoub y Alserhan, 2019). Yao y Du-Babcock (2020) utilizan un enfoque de método mixto para la recopilación de datos que consistió en una encuesta por cuestionario y entrevistas semiestructuradas. Por su parte, Ngai y Singh (2018) se basan en el enfoque inductivo, codificación abierta y un sistema de categorización, analizando mensajes basados en la web de corporaciones líderes con WordSmith 6.0, pues crearon un conjunto semántico de mensajes bilingües de los líderes de los sitios web corporativos de doscientas cincuenta empresas que figuran en los tres índices bursátiles más importantes de la Gran China.

Las investigaciones de Balakrishnan (2021), Rey *et al.* (2016), Presbitero y Attar (2018), Ramos y Holguín (2019) y Balakrishnan, *et al.* (2021), se lleva-

ron a cabo bajo el enfoque cuantitativo, con base en una recopilación de datos mediante un cuestionario estructurado en línea con una escala de Likert. Rey *et al.* (2016) aplicaron un cuestionario a los directores de empresas de Marruecos y España, acerca de los problemas que perciben en el proceso de comunicación interpersonal. Ramos y Holguín (2019) trabajaron con un enfoque descriptivo, correlacional y parte de la generación de nuevos factores para aumentar la competitividad de las organizaciones, que plantean un nuevo horizonte de soluciones; mientras que Presbitero y Attar (2018) miden la ansiedad en los colaboradores utilizando once ítems adaptados de Gudykunst y Nishida. Glikson y Erez (2019) hacen una investigación cualitativa, analizando el contenido del primer mensaje y la comunicación asincrónica temprana del equipo (correo electrónico), al igual que sus comunicaciones asincrónicas posteriores. Finalmente, se puede encontrar a la investigación de Abugre y Debrah (2019), donde se utilizó un procedimiento con una metodología de diseño paralelo convergente de recopilación de datos que comprende una entrevista en profundidad cara a cara con veintiún ejecutivos expatriados y una encuesta cuantitativa de doscientos cuatro expatriados en varias subsidiarias en Ghana, un modelo de ecuación estructural y un análisis de contenido.

### Teorías encontradas.

Dos de las investigaciones se sustentan, principalmente, a través de las dimensiones de Hofstede (Gut *et al.*, 2017 y Ngai y Singh, 2018). En la investigación de Gut *et al.* (2017), se puede identificar un abordaje desde la cognición social con teóricos como Kitayama y Cohen o Nisbett, en donde resalta la influencia de factores culturales, lingüísticos y socialmente específicos en los estilos y estructuras cognitivas que determinan las preferencias de las personas. Ngai y Singh (2018) abordan las aportaciones sobre el análisis de los mensajes de los directores ejecutivos de las principales corporaciones de la Gran China.

En relación a la comunicación intercultural y la cultura organizacional, se puede identificar que uno de los principales teóricos a partir de los cuales

se hacen investigaciones es Gudykunst, retomando la teoría del manejo de la ansiedad y la incertidumbre de este autor como anclas teóricas para estudiar la eficacia de la comunicación interpersonal e intergrupal, la cual se aborda en las investigaciones de Abdulai *et al.* (2017), Wang *et al.* (2017), Abugre, (2018) y Presbitero y Attar (2018). También se sustentan en esta teoría de Gudykunts las investigaciones de Presbitero y Attar (2018) y Glikson y Erez (2019), quienes señalan la comunicación intercultural como factor para reducir la ansiedad entre los colaboradores de organizaciones interculturales. La cultura proporciona significado al mensaje codificado a través del lenguaje, que influye en el estilo lingüístico y determina la norma de una comunidad de habla sobre lo que constituye un buen comunicado para un propósito particular, lo cual señalan las investigaciones de Wang *et al.* (2017) y Abugre (2018) en referencia a las aportaciones de Kim y Gudykunts. En este tenor, se hace presente en las investigaciones, otra de las aportaciones de Gudykunst, quien reconoce la relación del conocimiento cultural y lingüístico (Abdulai *et al.*, 2017). En relación al lenguaje, se retoma la hipótesis de Sapir-Whorf, la cual menciona que el lenguaje también funciona como una fuente sociocultural vital para afectar la forma en que los miembros del grupo ven y dan sentido al entorno que los rodea, y cómo interactúan entre sí (Wang *et al.*, 2017). Con ello se identifica cómo las diferencias culturales y las habilidades lingüísticas están estrechamente relacionadas con malentendidos o con una comunicación intercultural ineficaz (Lazzaro y Pujol, 2020; Yao y Du-Babcock, 2020).

A partir de Koester y Lustig se toman los conceptos de la comunicación intercultural definida para estos como proceso simbólico, interpretativo, transaccional y contextual, en el que personas de diferentes culturas crean significados compartidos (Abu-Arqoub y Alserhan, 2019). Por su parte, la teoría de los conceptos de diversidad cultural, comunicación y gestión de una fuerza laboral multicultural, es abordada desde autores como Rijamampianina, Adler y Okoro, quienes apuntan dichos elementos como clave en la interacción de culturas diversas dentro del campo laboral (Abdulai *et al.*, 2017). Holland y Quinn, del mismo modo que Sharifian, mencionan que cada cultura codifica sus conocimientos, creencias, valores e ideas a

través de sus sistemas lingüísticos, los cuales son utilizados de diversas formas para expresar e interpretar mensajes (Lazzaro y Pujol, 2020). Para identificar la relación entre comportamiento comunicativo y origen cultural, se cita a autores como Fairclough y Wodak, Holmes Clyne Brew y Cairns, quienes mencionan que el origen cultural de una persona influye en el comportamiento comunicativo al mismo tiempo que este también está influenciado por las normas y prácticas sociales de una institución laboral (Lazzaro y Pujol, 2020).

En relación a las interacciones culturales de Shimoni y Molinsky, desde el enfoque de Cooper, se menciona que los empleados en organizaciones multiculturales, por ejemplo, en empresas multinacionales, mostrarán diferentes reacciones a comportamientos considerados apropiados o inapropiados dependiendo de la categorización dentro del grupo y fuera del grupo basada en la nacionalidad (Rozkwitalska *et al.*, 2017).

Rey *et al.* (2016) y Balakrishnan *et al.* (2021) apoyaron su investigación en los factores culturales que afectan a la comunicación desde las perspectivas teóricas de Hall y Lewis, quienes mencionaron que los diferentes orígenes culturales facilitan diferentes formas de comunicación que pueden conducir a malentendidos; además de basarse para el estudio en Giles y Powesland, con la teoría de la acomodación de la comunicación y Barret y colegas con su modelo integral que sirve como referencia para el estudio de Balakrishnan *et al.* (2021). Una de las principales teorías que sirven como base del estudio de Rey *et al.* (2016), es la comunicación intercultural que deriva de las investigaciones de Geertz, Schwartz, Triandis, Hofstede y Trompenaars, aunados a Hampden-Turner, cuyo objetivo es analizar y valorar las diferencias entre culturas.

Abugre y Debrah (2019) abordaron la comunicación intercultural a partir de los estudios de Mackenzie y Forde, Harzing y Feely u Okoro y Washington, quienes argumentan que la falta de comunicación conduce a la incertidumbre, la ansiedad y la desconfianza, lo que produce una mala atribución, conflicto y distorsión cognitiva de los expatriados en ubicaciones subsidia-

rias. Finalmente, Ramos y Holguín (2019) abordaron a la comunicación intercultural a partir de la definición de Pepe y Rizo.

## Resultados de los artículos

En la revisión de siete investigaciones se identificó a la comunicación intercultural como una herramienta útil en la interacción social en el entorno laboral, en tanto que ayuda a reducir la ansiedad por el desconocimiento de una cultura diferente entre los interlocutores, en la cual tienen importancia las habilidades y conocimientos lingüísticos de los interlocutores (Abdulai *et al.*, 2017; Gut *et al.*, 2017; Rozkwitalska *et al.* (2017); Presbitero y Attar, 2018, Wang *et al.*, 2017; Lazzaro y Pujol, 2020). Como hallazgo importante, se resalta la importancia del dominio del inglés en las organizaciones multinacionales (Yao y Du-Babcock, 2020). En otro de los artículos se señala la importancia de ser consciente de las diferencias culturales entre sus compañeros de trabajo prepara a los empleados para comprender mejor su comportamiento y enfrentar obstáculos de comunicación, así como para comprender patrones culturalmente relevantes a tomar en cuenta a la hora de hacer negocios en un contexto internacional (Gut *et al.*, 2017). Se encuentra además que, los malentendidos y las malas interpretaciones a menudo prevalecen entre culturas, porque lo que es un comportamiento apropiado para una, puede ser inapropiado en otra, por eso proponen como estrategia para promover una comunicación intercultural efectiva y transmitir mensajes, superar las barreras del idioma contratando traductores calificados, tomando en cuenta en las organizaciones competencia cultural, culturas de aprendizaje y programas de capacitación sobre comunicación intercultural (Abu-Arqoub y Alserhan, 2019).

A partir de un análisis semántico, se identifican algunos temas destacados en la comunicación de los líderes de empresas chinas, los cuales son: desarrollo de la empresa, filosofía operativa, perfil de la empresa, entorno empresarial (Ngai y Singh, 2018). Como recomendación en una investigación, se sugiere que para estudios futuros podría explorarse la estandarización

del lenguaje en contextos de empresas más sofisticadas y las respuestas emocionales que generan estas (Wang *et al.*, 2017).

En su estudio, Abugre y Debrah (2019), Ramos y Holguín (2019) y Balakrishnan *et al.* (2021), confirman que existe una relación entre el desempeño de los colaboradores y la competencia comunicativa intercultural. Abdulai *et al.* (2017), mencionan en su investigación desafíos de comunicación verbal entre los trabajadores expatriados y el personal auxiliar de Ibis West Africa. Abugre y Debrah (2019) encontraron que la competencia de comunicación intercultural de los expatriados está influenciada por la efectividad del equipo multicultural y sus habilidades interpersonales, por lo que los expatriados deben capacitarse en la cultura del país anfitrión para ser más productivos en asuntos subsidiarios. Rey *et al.* (2016) mencionan que los problemas entre los colaboradores derivan del control de la incertidumbre y de la distancia jerárquica, además de que los resultados de su estudio indican que existen diferencias en las percepciones de los problemas de comunicación entre marroquíes y españoles. En este sentido, Presbitero y Attar (2018) confirman cómo la efectividad en la comunicación con otros interlocutores de diferentes contextos culturales podría facilitar la efectividad en el intercambio de conocimientos en situaciones interculturales. Glikson y Erez (2019) revelan que el anclaje del primer mensaje intercambiado entre los miembros del equipo virtual, tiene un efecto positivo en la comunicación de orientación relacional.

## Discusión y hallazgos

De acuerdo a las investigaciones presentadas en este artículo, se puede identificar que Hofstede es uno de los autores más populares en la comunicación intercultural, ya que se utiliza como base teórica para el estudio tanto en la relación con la apropiación de la cultura, como su vinculación con el clima y efectividad en las organizaciones. Sin embargo, Gudykunst y Kim son otros de los autores más utilizados para abordar el análisis teórico relacionado con la comunicación intercultural. Dentro de los hallazgos, se reafirma a la comunicación intercultural como una fuerte herramienta

para la apropiación de la cultura en las organizaciones, puesto que el conocimiento de otro idioma puede ayudar, pero es necesario conocer las diferencias culturales entre los interlocutores para evitar malinterpretaciones y lograr una comunicación más eficaz. Se menciona que la multiculturalidad y las habilidades lingüísticas están estrechamente relacionadas con malentendidos o con una comunicación intercultural ineficaz. Ser consciente de las diferencias culturales entre sus compañeros de trabajo prepara a los empleados para comprender mejor su comportamiento y enfrentar obstáculos de comunicación, así como para comprender patrones culturalmente relevantes a tomar en cuenta a la hora de hacer negocios en un contexto internacional.

En cuanto a los hallazgos, se puede ver claramente que sí hay una correlación entre el desempeño de los colaboradores y la competencia de comunicación intercultural, lo cual resuelve los objetivos de la mayoría de las investigaciones en este apartado. Se encontró, de acuerdo a las investigaciones analizadas, que la competencia de comunicación intercultural está influenciada por la efectividad del equipo multicultural y sus habilidades interpersonales, por lo que los expatriados deben capacitarse en la cultura del país anfitrión para ser más productivos en asuntos subsidiarios. Además, se menciona que los problemas entre los colaboradores derivan del control de la incertidumbre y de la distancia jerárquica, así como la existencia de diferencias en las percepciones de los problemas de comunicación.

## Conclusiones

La comunicación intercultural es un tema que se ha abordado desde diferentes perspectivas y en diferentes ámbitos, aunque para fines de este escrito se identificaron algunos artículos de investigación que presentan características particulares, como el hecho de que sean recientes (a partir de 2017), que cuenten con un sustento teórico, metodología y hallazgos y que las investigaciones de dicha comunicación intercultural se hayan efectuado en el contexto laboral. En estos textos, se encuentra una correlación

entre la competencia de comunicación intercultural y la apropiación de la cultura organizacional, así como el desempeño y clima laboral.

A partir de ello, se puede identificar que, para los equipos multiculturales, son importantes las habilidades interpersonales de los integrantes. Para Ting-Toomey y Dorjee (2015), la combinación de factores del entorno ecológico social más amplio, el contexto de comunicación, las características de membresía sociocultural, los rasgos distintivos de la identidad personal, el encuentro *in situ* y el proceso de negociación estratégica de la identidad real, juegan un papel crítico en la configuración de la evaluación de la interculturalidad, relacionado con los procesos y resultados de competencia comunicativa grupal. De acuerdo a su teoría de la negociación de la identidad, la competencia en la comunicación intercultural se conceptualiza como la integración óptima de los conocimientos necesarios, sensibles a la cultura y la identidad étnica, las actitudes etnorelativas y las habilidades de interacción para gestionar las cuestiones basadas en la identidad de manera adecuada, efectiva y adaptativa.

Hoy en día, en el contexto de la globalización, la cual ha desencadenado la expansión territorial de las organizaciones que se han convertido en multinacionales, la interculturalidad es un factor inherente en nuestra realidad. Por ello, la comunicación intercultural se vuelve protagonista en el contexto actual, que representa la interacción cultural de distintas índoles diversificadas en escenarios comunes, como lo son las organizaciones multinacionales. De aquí la importancia del estudio de dicha comunicación intercultural en el mercado laboral.

## Referencias

Abdulai, M., Ibrahim, H. y Mohammed, M.A. (2017). Communicating across cultures in multinational Ibis West Africa. *International Journal of Intercultural Relations*, 58, 42-53. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.04.009>

- Abu-Arqoub, I.A. y Alserhan, F.A. (2019). Non-verbal barriers to effective intercultural communication. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(5), 307-316. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/279/27962050034/html/>
- Abugre, J. B. y Debrah, Y.A. (2019). Assessing the impact of cross-cultural communication competence on expatriate business operations in multinational corporations of a Sub-Saharan African context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), 85-104. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1470595819839739>
- Abugre, J.B. (2018). Cross-cultural communication imperatives: critical lessons for Western expatriates in multinational companies (MNCs) in sub-Saharan Africa. *Critical Perspectives on International Business*, 14(2/3), 170-187. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2017-0005>
- Balakrishnan, K., Harji, M. y Angusamy, A. (2021). Intercultural communication competence: well-being and performance of multicultural teams. *Journal of Intercultural Communication*, 21(2), 82-96. Recuperado de <https://doi.org/10.36923/jicc.v21i2.16>
- Glikson, E. y Erez, M. (2019). The emergence of a communication climate in global virtual teams. *Journal of World Business*, 55(6). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101001>
- Gut, A., Wilczewski, M. y Gorbaniuk, O. (2017). Cultural differences, stereotypes and communication needs in intercultural communication in a global multicultural environment: the employees' perspective. *Journal of Intercultural Communication*, 43.
- Ivorra, F. (2016). *La comunicación intercultural y el discurso de los negocios*. España: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Lazzaro, M. y Pujol, L. (2020). Comunicación intercultural en instituciones públicas de la salud: Validación de la Escala de Conflicto Comunicacio-

nal en Organizaciones Interculturales (ECCOI). *Language and Migration*, 12(1), 123-148. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10017/43467>

Men, L. R. y Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>

Ngai, C. y Singh, R. (2018). Reading beyond the lines: themes and cultural values in corporate leaders' communication. *Journal of Communication Management*, 22(2), 212-232. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2017-0005>

Okoro, E. (2019). Intercultural communication competence in multinational competitiveness: literature review and synthesis. *Journal of Business & Economic Policy*, 7(2), 1-910. Recuperado de [https://www.academia.edu/66307714/Intercultural\\_Communication\\_Competence\\_in\\_Multinational\\_Competitiveness\\_Literature\\_Review\\_and\\_Synthesis](https://www.academia.edu/66307714/Intercultural_Communication_Competence_in_Multinational_Competitiveness_Literature_Review_and_Synthesis)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], Sector Educación. (2002). Educación y diversidad cultural [Documento PDF]. UNESDOC.Biblioteca Digital. Recuperado en 13 de noviembre de 2023 de: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125205\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125205_spa)

Presbitero, A. y Attar, H. (2018). Intercultural communication effectiveness, cultural intelligence and knowledge sharing: extending anxiety-uncertainty management theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 67, 35-43. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.08.004>

Ramos, P. y Holguín, H. F. (2019). Impacto de la comunicación intercultural en la competitividad para las empresas de la industria cervecera en Ciudad Juárez. *Revista Lebrecht*, (11), 59-77. Recuperado de <https://doi.org/10.15332/rl.v0i11.2412>

- Rey, J., Caro, F. J. y Balhadj, S. (2016). Los retos de la comunicación intercultural en la era de la globalización: el caso de las empresas españolas ubicadas en Marruecos. *Prisma Social*, (17), 415-437. Recuperado de: <https://revistaprismasocial.es/article/view/1291>
- Rozkwitalska, M., Chmielecki, M., Przytula, S., Sulkowski L. y Basinska, B. A. (2017). Intercultural interactions in multinational subsidiaries: employee accounts of “the dark side” and “the bright side” of intercultural contacts. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 214-239. Recuperado en <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-11-2015-0215>
- Steger, M. B. (2019). *Globalización: una breve introducción*. Barcelona: Antoni Bosch editor. Recuperado en 14 de noviembre de 2022 de: <https://elibro.net/es/ereader/unla/118641?page=29>
- Ting-Toomey, S. y Dorjee, T. (2015). Intercultural and intergroup communication competence: toward an integrative perspective. En Hannawa, A. F. y Spitzberg, B. H. (Eds.). *Communication competence* (pp. 503-538). Alemania: De Gruyter Mouton. Recuperado de <https://doi.org/10.1515/9783110317459-021>
- Wang, Q., Clegg, J., Gajewska, H. y Buckley, P. (2018), The role of emotions in intercultural business communication: language standardization in the context of international knowledge transfer. *Journal of World Business*, 55(6). Recuperado <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.003>
- Yao, Y. y Du-Babcock, B. (2020). English as a lingua franca in China-based workplace communication: a mixed approach to a comparison of perceived communicative needs. *Ibérica. Revista de la Asociación Europea de Lenguas para Fines Específicos (AELFE)*, 39, 345-370. Recuperado de <https://doi.org/10.17398/2340-2784.39.345>