

## La Comunicación en las Empresas: Una Mirada Desde la Interculturalidad

### Communication in companies: An intercultural perspective

Marlene Caballero-González<sup>1</sup>, José Guadalupe Salazar-Estrada<sup>2</sup>, Laura Elena de Luna-Velasco<sup>3</sup>

---

#### Para citar este artículo:


Caballero-González, M., Salazar-Estrada, J. G., & de Luna-Velasco, L. E. (2025). La comunicación en las empresas: Una mirada desde la interculturalidad. *Synergia: Revista Multidisciplinaria en Desarrollo Humano, Educación e Interculturalidad*, 1(1). 79-92


---


#### Resumen

La comunicación intercultural se convierte en una herramienta estratégica fundamental para las empresas que operan en contextos multiculturales, especialmente a raíz del fenómeno de la globalización. Este proceso ha propiciado la expansión de organizaciones hacia territorios nacionales e internacionales, lo que ha derivado en la confrontación de diversas culturas organizacionales y sociales. Uno de los principales retos identificados es

---

<sup>1</sup> Lic. En Psicología por la Universidad de Guadalajara. Estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano, Educación e Interculturalidad. **Correo electrónico:** [marcabgon.02@gmail.com](mailto:marcabgon.02@gmail.com)  <https://orcid.org/0009-0005-8640-7147>

<sup>2</sup> Licenciado en Psicología por la Universidad de Guadalajara. Maestro en Ciencias de la Salud Pública por la Universidad de Guadalajara. Doctorado en Ciencias de la Salud con Orientación Socio-médica, (Universidad de Guadalajara). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) nivel II. **Correo electrónico:** [jsalazar@cusur.udg.mx](mailto:jsalazar@cusur.udg.mx)  <https://orcid.org/0000-0002-2199-1275>

<sup>3</sup> Licenciatura en Psicología. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Maestría en Metodología de la Enseñanza. Instituto Mexicano de Estudios Pedagógicos. A.C. Dra. en Psicología con Orientación en Calidad de Vida. **Correo electrónico:** [laura.luna@cusur.udg.mx](mailto:laura.luna@cusur.udg.mx)  <https://orcid.org/0000-0002-0034-2903>

**Autor de Correspondencia:** [marcabgon.02@gmail.com](mailto:marcabgon.02@gmail.com)

*Revista Synergia, 2025, vol. 1, núm. 1, pp. 79-92*

*DOI: En trámite*

*ISSBN: En trámite*

la aparición de conflictos culturales que surgen del choque entre distintas formas de pensar, valores, costumbres y lenguajes. Estos conflictos pueden afectar negativamente el cumplimiento de objetivos organizacionales como la satisfacción del cliente y el posicionamiento en el mercado. A través de la comunicación intercultural se logra reducir los malos entendidos, fomentar el respeto y la empatía, promover la adaptación cultural y establecer relaciones interpersonales saludables dentro de las organizaciones. Esta habilidad implica componentes cognitivos, emocionales y sociales, incluyendo el desarrollo de la inteligencia cultural, la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos.

Palabras Clave: *Interculturalidad, comunicación, globalización, empatía.*

### Abstract

Intercultural communication has become a fundamental strategic tool for companies operating in multicultural contexts, especially as a result of the phenomenon of globalization. This process has led to the expansion of organizations into national and international territories, which has resulted in the confrontation of diverse organizational and social cultures. One of the main challenges identified is the emergence of cultural conflicts arising from the clash between different ways of thinking, values, customs and languages. These conflicts can negatively affect the fulfillment of organizational objectives such as customer satisfaction and market positioning. Through intercultural communication it is possible to reduce misunderstandings, foster respect and empathy, promote cultural adaptation and establish healthy interpersonal relationships within organizations. This skill involves cognitive, emotional and social components, including the development of cultural intelligence, empathy, assertive communication and conflict resolution.

Key Words: *Interculturality, communication, globalization, empathy.*

## **Introducción**

A medida que el mundo continúa interconectándose, los negocios y organizaciones también toman un rumbo de transformación, dado que, al crecer la población, surgen nuevas necesidades que los individuos demandan sean atendidas. Por ello, es que algunas de las organizaciones tienen la visión de expandirse a otros territorios para ofrecer sus servicios en otros lugares y lograr dos objetivos esenciales en cualquier organización: el primero es cumplir con la satisfacción de necesidades de los clientes, y el segundo, reconocimiento dentro del mercado, lo cual crea una fortaleza e imagen de prestigio y calidad en los servicios que dispone la empresa (Tang et al., 2020).

Sandhu et al. (2024) menciona que uno de los principales efectos que la globalización detona en el sentido económico es el acceso hacia los mercados internacionales, lo que permite que exista diversificación y crecimiento económico. Además, destaca que el nivel de calidad de vida es una de las expresiones que de igual manera se relaciona con la globalización, esto, gracias al crecimiento económico y el surgimiento de mejores posibilidades de acceder a un empleo.

Cuando una empresa se traslada hacia otro territorio, que bien puede ser nacional o internacional, implica que las principales fuerzas base de la organización, se trasladen hacia el nuevo sitio de trabajo, con el propósito de dirigir y organizar la manera de trabajo. En este sentido, emergen algunos fenómenos que constantemente truncan o imposibilitan que la empresa se desarrolle íntegramente (Vieyra, 2023); un ejemplo de ello, son los conflictos culturales. Tal como menciona Holton (2000) quien propone la tesis de la polarización, en la que explica que el fenómeno de la globalización lejos de promover una cultura homogénea, provoca a que existan conflictos entre las culturas.

Los conflictos culturales se podrían definir como el choque de esta percepción que una persona perteneciente a un grupo social específico presenta con otra persona que proviene de un grupo diferente, esto, se ve marcado entre las formas de pensar, los modos de vida, las tradiciones, los valores, las expresiones, las creencias y, sobre todo, la comunicación entre las personas (Koçak et al., 2023). En el caso de las empresas, al existir este tipo de problemáticas se puede dificultar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tal como

ya se mencionó respecto a la atención de necesidades de los clientes y el prestigio dentro del mercado que marca la calidad como organización.

Esto, consecuentemente lleva a que la organización cierre sus puertas en la nueva expansión, dado que, el personal encargado podría carecer de habilidades y capacidades para manejar con efectividad los conflictos culturales señalados (Vieyra, 2023); lo cual lleva a la pregunta ¿qué estrategia puede emplear el personal encargado de la organización para optimizar las condiciones de entendimiento de los nuevos desafíos interculturales para evitar los conflictos culturales?

A partir de las ideas expuestas anteriormente, es que este ensayo se encamina hacia la propuesta de una estrategia que se presenta en la literatura como una habilidad nombrada *comunicación intercultural*, que involucra un componente cognitivo, emocional y social.

Desde este punto de vista, en el presente ensayo se expone cómo la comunicación intercultural ayuda a las empresas, especialmente al personal a cargo de la estructuración organizacional, a desarrollar un ambiente acogedor dentro de la institución, y, que ellos mismos lideren con autoridad sin invadir las cuestiones culturales de los colaboradores locales, en el sentido de no emitir agresiones, dominio o la presencia de otros conflictos (Vieyra, 2023).

## **Desarrollo**

Como se ha mencionado con antelación, los espacios sociales son partícipes de constantes cambios y transformaciones, en los que las ciudades son las principales áreas donde se incrementan diferentes prácticas dentro de las dinámicas socioeconómicas, así como la interacción de los individuos dentro de las relaciones sociales y las necesidades que estos mismos conllevan (Ruiz, 2021). En el caso de las organizaciones, los cambios también son un hecho, debido a la gran influencia de la globalización y la actualización en las nuevas tecnologías, lo que se traduce a que existe la posibilidad de crecimiento dentro de otros espacios, ya sea dentro del territorio de origen o, en un territorio distinto (Sandhu et al., 2024).

Cuando se presenta una cultura nueva o diferente a la que predomina en un contexto determinado, la posibilidad de que se presenten conflictos culturales incrementa, dado que, suele haber en malos entendidos, deficiencia en la comunicación, dificultades para realizar las actividades laborales, problemas en las relaciones interpersonales, entre otras problemáticas que sitúan a los individuos en un estado de incertidumbre cultural, derivada del choque cultural de la sociedad en cuestión (González et al., 2013).

Para entrar en contexto, debemos saber que la cultura, según Catalá (2023), refiere al conjunto de signos que conforman las normas sociales y éticas, la vestimenta, la lengua, las ideas y las conductas, por mencionar algunos; estos, son transmitidos por las personas en diferentes contextos como el trabajo, la escuela, la comunidad, etcétera. De acuerdo a Vygotsky (1934, en Magallanes et al., 2021), gracias a la interacción social entre individuos es que se forman los patrones de pensamiento y comunicación, los cuales, a su vez, están relacionados directamente con la cultura y los fenómenos sociales.

Por tanto, la influencia de la cultura está fuertemente relacionada con todos los fenómenos que se presentan dentro del contexto, la manera en cómo se interpreta y la forma en que las personas responden a ello, además de incluir aquellos elementos que se hacen mención sobre los componentes culturales (Magallanes et al., 2021). En este sentido, la comunicación es una de las formas en que se puede manifestar una expresión total de la cultura y los factores que la acontecen.

Es por ello que cuando una persona se enfrenta ante una cultura nueva, representa un gran desafío y, en las organizaciones no es la excepción; considerando que dentro de ellas se comparten algunos rasgos que caracterizan a un grupo social, como la filosofía organizacional, los objetivos empresariales, el sistema de valores, la identidad de la organización, los sistemas de comunicación, entre otros (González et al., 2013). Además, cada organización posee una cultura en particular, en el caso de las organizaciones transnacionales, comúnmente adoptan la cultura del país en que se encuentran, dando lugar hacia la diversidad e inclusión cultural (Vieyra, 2023).

Por lo que un elemento clave, es la comunicación intercultural; de acuerdo a Ramos y Holguín (2019) la comunicación intercultural analiza los rasgos de comunicación que

forman parte de una cultura, desde las formas de expresión como las ideas, las prácticas espirituales, los comportamientos hasta las diferencias de una cultura y otra.

Desde el enfoque intercultural, la comunicación es una estrategia clave cuando se quiere crear una especie de mediadora entre dos culturas con el propósito de disminuir la presencia de conflictos y ayudar al desarrollo de las relaciones sociales. También, alienta a la inteligencia cultural, es decir, a desarrollar la capacidad de adaptación a otros contextos culturales y desempeñarse como si fuera el propio, lo cual la convierte en un proceso de tipo cognitivo al utilizar el autoconocimiento de su cultura y el pensamiento creativo para expandir sus pensamientos, esto sin invalidar los propios (Catalá, 2023; González, et al., 2013).

Asimismo, además de utilizar procesos cognitivos, la comunicación intercultural también es expresada de manera emocional a través de la empatía, entendida como la capacidad de comprender los sentimientos, ideas, pensamientos, valores, creencias, entre otros, como si fueran los propios; por lo que, dentro de la comunicación intercultural, indica la comprensión y respeto de la existencia de otras culturas, es decir, entender que las personas tienen una percepción diferente del mundo y a su vez se refleja por medio de las conductas, los pensamientos y emociones de cada individuo (Catalá, 2023).

En el mismo sentido, la comunicación intercultural incluye procesos sociales, como las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos, además de los procesos simples de comunicación, que, van desde las expresiones verbales, como las palabras, y las no verbales, como los gestos y señas por mencionar algunos (Ramos & Holguín, 2023).

Al poner en práctica la empatía en los procesos sociales, se debe de promover la adaptación de los procesos que rigen la comunicación, es decir, entender los significados verbales y no verbales propios de la cultura externa, para que de esta manera las personas encargadas de trasladar las fuerzas organizacionales, logren su cometido de expansión, pero también promover el respeto y cuidar la dignidad humana de quienes los reciben (Gómez-Schlaikier, 2009).

La literatura muestra que conforme la aplicación de la comunicación intercultural, es posible lograr una comprensión de otras formas de pensamiento, fomentar la continuidad de los diferentes grupos sociales con ciertas particularidades, por ejemplo, quienes poseen un idioma distinto, una vestimenta representativa, entre otras expresiones que conllevan a resaltar dentro de los grupos con los que se relacionan socialmente (González & Noreña, 2011).

Gracias a la promoción o puesta en práctica de la comunicación intercultural en las empresas, se ayuda a las instituciones laborales a ejercer estrategias de resolución de conflictos e impulsar las relaciones interpersonales saludables o respetuosas, pero también aporta a la construcción de un paradigma que resalta la expresión libre de la cultura en un ambiente seguro. Implica el reconocimiento del contexto de los miembros, los pensamientos, los valores, la comunicación verbal y no verbal, los sentimientos y emociones, tanto de los directivos como de los colaboradores, la sensibilidad de los miembros y la tolerancia, por mencionar algunos procesos (González & Noreña, 2011).

De acuerdo a Tocar (2024) la comunicación intercultural denota cierta influencia dentro de la cooperación, el rendimiento y la eficiencia de las empresas, por lo que se identifican algunos factores de los que depende la comunicación intercultural. El primer factor está relacionado con la gestión, es decir, las cuestiones que se encuentran dentro del estilo, la planificación, la dinámica organizacional y la orientación cooperativa dentro de la atmósfera organizacional.

Seguidamente Tocar (2024) menciona a los factores de grupo, que se refieren a las diferencias de poder y estatus social, que, en muchos de los casos, deben ser mediados cuidadosamente, ya que, de lo contrario, la comunicación intercultural no será efectiva dentro de la organización. De igual modo, los factores relacionados con el individuo, en los que toma aspectos como la flexibilidad, la sensibilidad y adaptabilidad como ejes para impulsar la comunicación intercultural. Asimismo, enfatiza en los factores asociados hacia el estilo de la comunicación, los mensajes, los medios y la claridad con la que son expresados.

El fenómeno de la interculturalidad es una realidad para los contextos organizacionales, puesto que, tras la gran influencia de la globalización, las migraciones, la

nueva era de la digitalización y la búsqueda continua de crecimiento en el mercado laboral, es como las empresas salen fuera de los sitios donde habitualmente han sido creadas con el propósito de llegar a nuevos horizontes y trascender dentro del mercado; por lo que la interculturalidad se refleja en la fusión de dos o más culturas que son expresadas por las personas que conforman las organizaciones (Sandhy et al., 2024).

Teniendo en cuenta los escenarios en los que se presenta la expresión de otras formas de vida, así como la inserción de la interculturalidad en el contexto organizacional, se suscitan diferentes problemáticas sobre todo en los ámbitos social y cultural, que consecuentemente desencadenan conflictos para las personas y llegan a truncar la meta cometida de expansión.

Dicho sea de paso, el enfoque intercultural considera la sensibilidad de las personas a través de la construcción de la comunicación comprensiva, la promoción de respeto, la igualdad, pero sobre todo el reconocimiento de que existen otras percepciones culturales dentro de un mismo entorno o ambiente, que, puede ser de tipo social, educativo, profesional, o cualquier otro donde se involucra constantemente el ser humano (Santana-Campas et al., 2024).

Santana-Campas et al. (2024) indican que tomar en cuenta la presencia de la interculturalidad es una manera de promover la igualdad de los derechos y oportunidades de las personas, así como la sensibilización respecto a la gran diversidad cultural que existe en un mismo espacio. Mismo, siguiendo a estos autores, la interculturalidad contempla las normas y leyes que se rigen dentro de la sociedad a fin de que puedan adaptarse e incluir los rasgos propios de cualquier grupo o persona, es lo que también forma parte del sentido de la interculturalidad.

Por ello, como se ha explicado a lo largo de este trabajo la comunicación intercultural se ha convertido en un facilitador de la dinámica empresarial, contribuye a la disminución de los malentendidos entre compañeros, al reconocimiento del otro sin emisión de juicios, al impulso de la convivencia y al fomento de las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización (Vieyra, 2023). Es una estrategia que los colaboradores de la organización pueden desarrollar con el propósito de impulsar una interacción efectiva entre

el personal, conociendo nuevos panoramas de las culturas de cada uno, pero sin desacreditar la expresión de otras culturas (Santana-Campas et al., 2024).

Ahora bien, la comunicación intercultural es esencial para facilitar los procesos de adaptabilidad y tolerancia entre los compañeros que comparten un fin u objetivo en común. En las organizaciones, cuando existe una inserción hacia un sitio donde no se comparte la misma cultura, la comunicación intercultural ayuda a que los miembros intercambien ideas que conducen hacia el alcance de los objetivos organizacionales, cumpliendo así una de las metas de la empresa (Ramos & Holguín, 2019). Además, el líder y otros colaboradores deben llevar a la práctica la comunicación intercultural con el fin de disminuir los conflictos y aplicar la adaptación y efectividad de las personas a la organización (González & Noreña, 2011; Catalá, 2023).

Es importante hacer énfasis que, tanto las empresas como el personal que las dirigen, deben de emplear estrategias que se apeguen a la flexibilidad y adaptación de los cambios que ocurren frecuentemente tanto de manera interna como externa, en el contexto empresarial, por ejemplo, desarrollar actitudes, conocimientos y habilidades que impulsen la comprensión de los procesos de comunicación intercultural (Gómez-Schlaikier, 2009).

Esto, puede implicar cambios dentro de la dinámica organizacional, del lugar donde están situadas, de las personas que se encuentran a cargo de la institución, etcétera; sin perder de vista el objetivo de la comunicación intercultural que refiere al entendimiento de las características de cada individuo, tomando en cuenta aspectos sociales, cognitivos y emocionales.

Con la comunicación intercultural, existe la posibilidad de encaminar al personal hacia la inteligencia intercultural, misma que facilita la interacción entre los individuos, al desarrollo de habilidades a nivel cognitivo, social y emocional que complementan las competencias organizacionales necesarias para desempeñarse de manera óptima y abriendo un espacio para el multiculturalismo organizacional, que se conforma por hábitos, creencias, pensamientos, lengua, etcétera, dentro de las organizaciones y a crear una fuerza organizacional diversa (Catalá, 2023).

“...la comunicación intercultural actúa como medio para el aprendizaje e intercambio de pensamientos que llevan al crecimiento de los factores sociales y empresariales” (Ramos & Holguín, 2019, p. 65). Estos autores plantean un panorama que revela el impacto que tiene la comunicación intercultural; dentro de los factores sociales se pueden referir a las formas de relacionarse con otros, los procesos de comunicación, la expresión de valores, la autenticidad de los individuos, las creencias y todo aquello que crea una identidad social.

Por otro lado, los factores empresariales serían aquellas habilidades y competencias de las que se valen los trabajadores de una institución para liderar con éxito a sus equipos de trabajo (Gómez-Schlaikier, 2009). En estos procesos se involucra el aprendizaje e intercambio, debido a que todas las personas que trabajan en una misma organización poseen diferentes perspectivas, lo cual debe de ser compartido de manera asertiva, es decir, sin etnocentrismos, para que la comunicación intercultural se lleve a cabo como estrategia de mejora (Ramos & Holguín, 2019).

En definitiva, la comunicación intercultural muestra influencias que son llevadas a cabo en otros contextos organizacionales, debido a que son áreas donde existe una diversidad cultural. Se resalta la comunicación intercultural aplicada en el ámbito organizacional, ya que en la actualidad existen inserciones de personas con ídoles culturales diversas en las que surgen condiciones en las que la comunicación no se respeta de manera que dificulta el proceso organizacional y puede acarrear problemáticas entre las personas.

Por tanto, es necesario desarrollar cierto tipo de herramientas como lo es el desarrollo del diálogo basado en la empatía, la comprensión de sentimientos y emociones, fomentar el respeto hacia la diversidad cultural, etcétera; que ayuden al ejercicio de la interculturalidad en las empresas, tanto en los líderes como en sus colaboradores, con el objeto de intercambiar información y facilitar relaciones sociales entre ellos, así como la aplicación de habilidades personales que regulan los procesos sociales en las organizaciones y articulen un entorno multicultural de satisfacción laboral (Sandhu et al., 2024).

## **Conclusiones**

Las organizaciones han logrado romper con las fronteras territoriales, dando lugar a su presencia en lugares nacionales o en el extranjero, esto gracias a los procesos de globalización y crecimiento urbano. Comúnmente, se entiende globalización como un efecto de la modernización occidental, la cual se relaciona con dominación e imposición. Sin embargo, el sentido de la globalización no debe caer en el error de practicarse con fines negativos, sino que debe lograrse un cambio en la praxis, o sea, incorporar el respeto y la valoración de los rasgos esenciales de una cultura, independientemente del lugar donde se encuentre (Holton, 2000).

Por lo tanto, el fenómeno de la interculturalidad es una pieza clave para romper con los paradigmas conflictivos que complican las interacciones sociales entre las personas que se sumergen en un nuevo territorio. En el caso de las organizaciones, se puede desarrollar por medio de estrategias que involucren el respeto, la inclusión, la aceptación y la valoración de las tradiciones y prácticas culturales propias de cada región o nación (Santana-Campas et al., 2024).

Para ello, la comunicación intercultural funciona como una herramienta que facilita la interacción entre los miembros de un mismo medio que poseen diversas influencias culturales. Al interior de las organizaciones, la comunicación intercultural se puede convertir en un promotor de las relaciones interpersonales de calidad, al fomento de la convivencia y la reducción de conflictos entre el personal empresarial.

Esta estrategia, se vale de recursos sociales, culturales, incluso psicológicos. En el sentido social, involucra la interacción de dos o más personas; en lo cultural, debido a que las personas en las organizaciones cuentan con pensamientos, costumbres, lenguas, comportamiento y expresiones que son propias de un lugar en particular; en el ámbito psicológico toma parte de las cuestiones dirigidas a lo emocional y lo cognitivo, y sus respectivos procesos (Gómez-Schlaikier, 2009).

La comunicación como mecanismo de interacción resulta un recurso de gran utilidad en los contextos donde existe una variedad cultural, permite el intercambio de información y

ampliación de la perspectiva de los individuos, ya que facilita la comprensión de otros sistemas, mismos que contribuyen hacia la interculturalidad (Ramos & Holguín, 2019). Cabe destacar que, en este proceso de comunicación intercultural, es importante no caer en etnocentrismos, es decir, no creer que la cultura de otros es más importante que la propia, o viceversa. Ambas culturas están conformadas por elementos que, ancestralmente, se creía que cumplía con el sistema de creencias espirituales y materiales, mismos que abonaban al desarrollo humano de las personas en la antigüedad.

La comunicación intercultural suele ser una estrategia que media las relaciones entre las personas o grupos, implica la comprensión del otro a través de sus múltiples expresiones culturales, destacando aspectos de flexibilidad y adaptación ante diferentes circunstancias (Gómez-Schlaikier, 2009). En la parte organizacional, se enfoca dentro de los equipos multiculturales debido a que son grupos conformados por personas que poseen perspectivas diversas, por lo que las fuerzas clave de la organización deben mostrar una postura empática y de comprensión emocional.

La aplicación de la comunicación intercultural en las empresas ayuda a impulsar el desempeño de los colaboradores, maximizando la eficiencia en sus actividades, el desarrollo de relaciones de calidad entre los sujetos, el reconocimiento de la identidad personal y a su vez, empresarial (Sandhu et al., 2024). Por lo que algunas de las propuestas, inspiradas en Ramos & Holguín (2019) que se pueden desarrollar para la implementación de la comunicación intercultural son las siguientes:

- Fomentar las relaciones interpersonales entre compañeros.
- Práctica de asertividad en las organizaciones.
- Manejo eficaz de los problemas a través de la resolución y mediación de conflictos.
- Aplicabilidad de los valores personales: respeto, disciplina, perdón, humildad, paciencia, entre otros.
- Desarrollo de pensamiento crítico y creativo.
- Canalización de las emociones y sentimientos.
- Gestión efectiva del estrés y tensiones

## Referencias

- Catalá, A. (2023). Comunicación intercultural y sensibilidad empática en el liderazgo empresarial. *Círculo Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 93(1). 165-178.  
<https://dx.doi.org/10.5209/clac.78615>
- Gómez-Schlaikier, S. (2009). La competencia intercultural como llave para el desarrollo del Perú. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(26). 93-108.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733606005>
- González, L., & Noreña, A. L. (2011). Comunicación intercultural como medio para favorecer el cuidado culturalmente aceptable. *Revista Enfermería Universitaria*, 8(1). 55-60. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358741838008>
- González, R. C., Blanco, M., & Fernández, R. J. (2013). Factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México. *Mercados y Negocios*, (28). 31-52.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571863949002>
- Holton, R. (2000). Globalization's cultural consequences. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 570(1). 140-152.  
<https://doi.org/10.1177/000271620057000111>
- Koçak, Ö, Puranam, P., & Yegin, A. (2023). Decoding cultural conflicts. *Frontiers Psychology*, 14(11). 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1166023>
- Magallanes, Y. V., Donayre, J. A., Gallegos, W. H., & Maldonado, H. E. (2021). El lenguaje en el contexto socio cultural, desde la perspectiva de Lev Vygotsky. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 51. 25-35.  
<https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2021/11/Ed.5125-35-Magallanes-Veronica-et-al.pdf>
- Ramos, P., & Holguín H. F. (2019). Impacto de la comunicación intercultural en la competitividad para las empresas de la industria cervecera en Ciudad Juárez. *Revista Lebre*, 11. 59-77. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i11.2412>
- Ruiz, V. M. (2021). Sociabilidad, manifestaciones culturales y conflicto. *Bitácora Urbano Territorial*, 31(1). 125-137. <https://doi.org/10.15446/bitacorav31b1.86807>

- Sandhu, A., Doha, M., I., & Hussain, M. A. (2024). The economic effects of globalization on developing countries. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(5). 1-15. [www.ijfmr.com/papers/2024/5/27371.pdf](http://www.ijfmr.com/papers/2024/5/27371.pdf)
- Santana-Campas, M. A., Martínez Martínez, L., Guzmán Díaz, J. C., & Cantero Ramírez, M. (2024). La interculturalidad como estrategia para la no discriminación y respeto a los derechos humanos. Una perspectiva psico-jurídica. En Muñoz de la Cruz & Chávez Cervantes (Ed.), *Derechos de los pueblos originarios y comunidades indígenas: Perspectivas contemporáneas* (I ed., p. 281-305) Tirant lo blanch.
- Tang, S., Wang, Z., Yang, G., & Tang, W. (2020). What are the implications of globalization on sustainability? A comprehensive study. *Sustainability*, 12 (3411). 1-11. <https://doi.org/10.3390/su12083411>
- Tocar, S. (2024). A synthesis of the determinants of successful intercultural communication in organizations. *Baltinc Journal of Economic Studies*, 10(3). 42-57. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-42-57>
- Vieyra, L. I. (2023). Comunicación intercultural en las organizaciones multinacionales, desde una perspectiva teórica. *XXX Anuario de Investigación de la Comunicación CONEICC*, (29). 1-17. <https://nuevoanuario.coneicc.org.mx/index.php/anuarioconeicc/index>

Recibido: 13 de marzo de 2025

Aceptado: 17 de mayo de 2025

Publicado: 31 de mayo de 2025