



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

Gestión Intercultural en el equipo de asuntos regulatorios en una compañía multinacional de  
dispositivos médicos.

Presentado por:

Dora Lizeth Vanegas Laguado & María Paula Duque Tabares

Bogotá, D.C. 17 de junio de 2025



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo estratégico para la sostenibilidad (MLES)

Gestión Intercultural en el equipo de asuntos regulatorios en una compañía multinacional de  
dispositivos médicos

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Dora Lizeth Vanegas Laguado & María Paula Duque Tabares

Bajo la dirección de:

Mauricio Eduardo Escobar Salas

Bogotá, D.C. 17 de junio de 2025

## CONTENIDO

Preliminares .....	7
Agradecimientos.....	7
Dedicatoria .....	8
Declaración de Originalidad y Autonomía.....	9
Declaración de Exoneración de Responsabilidad .....	10
Lista de Figuras .....	11
Lista de Tablas .....	12
Anexos.....	13
Abreviaturas .....	14
Glosario .....	15
Resumen Ejecutivo.....	19
Palabras clave.....	19
Abstract .....	20
Keywords .....	20
1.    Introducción.....	21
2.    Entorno Organizacional de Referencia para la Solución del Reto Empresarial .....	24
2.1.    Contexto del Sector: Globalización y Complejidad Cultural .....	24
2.2.    Descripción de la Situación Organizacional .....	25
2.3.    Análisis Estratégico del Entorno Organizacional .....	25
3.    Diseño Estratégico de Intervención Organizacional .....	28
3.1.    Enfoque General de la Metodología .....	28
3.2.    Enfoque Metodológico.....	28
3.3.    Técnicas para el Diagnóstico de la Situación Problema .....	30
3.4.    Fundamentación Teórica y Justificación de los Modelos .....	31
3.5.    Implicaciones Estratégicas y Relevancia Organizacional.....	33
3.6.    Ruta Metodológica para Generar la Solución.....	34
4.    Análisis del Desafío Organizacional .....	35
4.1.    Dimensiones clave del Mapa Cultural .....	36

4.1.1.	Comunicación .....	36
4.1.2.	Evaluación.....	39
4.1.3.	Persuasión .....	41
4.1.4.	Liderazgo .....	43
4.1.5.	Toma de decisiones.....	46
4.1.6.	Confianza .....	48
4.1.7.	Confrontación .....	50
4.1.8.	Gestión del tiempo .....	53
4.2.	Marco de Inteligencia Cultural .....	55
4.2.1.	CQ cognitiva .....	55
4.2.2.	CQ física/conductual.....	56
4.2.3.	CQ motivacional/emocional .....	56
5.	Estrategias de Intervención para la Solución Empresarial .....	57
5.1.	Entrevista semiestructurada a experto/a en gestión intercultural.....	59
5.1.1.	Objetivo de la entrevista .....	60
5.1.2.	Rol de la entrevista en la propuesta de solución .....	60
5.1.3.	Aplicación práctica .....	61
5.1.4.	Desarrollo de la entrevista .....	61
5.2.	Evaluación de la madurez cultural de líderes (CQ). .....	77
5.2.1.	Objetivo del instrumento.....	77
5.2.2.	Aplicación del instrumento .....	78
5.2.3.	Transcripción y análisis de respuestas .....	78
5.3.	Encuesta de percepción cultural.....	80
5.3.1.	Objetivos de la encuesta.....	81
5.3.2.	Utilidad para el estudio .....	81
5.3.3.	Tipo de preguntas y estructura .....	82
5.3.4.	Análisis de respuestas .....	82
5.4.	Perfiles Culturales Individuales (Instrumento Complementario) .....	99
5.4.1.	Objetivos del instrumento .....	100
5.4.2.	Utilidad para el estudio .....	100
5.4.3.	Aplicación del instrumento .....	100
5.4.4.	Análisis de respuestas .....	100
5.4.5.	Conclusión general del análisis intercultural .....	115
5.5.	Mapa cultural .....	117

5.5.1.	Reto para líderes .....	120
6.	Estrategia de Acción e Implementación de la solución.....	129
6.1.	Estrategias derivadas del análisis de la entrevista al experto interno en gestión intercultural .....	129
6.1.1.	Programa de capacitación y sensibilización en comunicación intercultural.....	129
6.1.2.	Espacios de diálogo para gestión preventiva de conflictos culturales .....	130
6.1.3.	Plan de fortalecimiento para el liderazgo intercultural adaptativo .....	131
6.1.4.	Integración de la CQ en procesos organizacionales .....	132
6.1.5.	Promoción de la diversidad cultural como valor estratégico .....	133
6.2.	Desarrollo de la CQ .....	133
6.2.1.	Diseño de un programa formativo modular por dimensión .....	134
6.2.2.	Construcción de guías de interacción intercultural para líderes .....	134
6.2.3.	Programa de mentorías interculturales.....	135
6.2.4.	Integración de la CQ en procesos organizacionales .....	135
6.2.5.	Desarrollo de campaña interna de sensibilización cultural.....	136
6.3.	Recomendaciones derivadas de la Encuesta de Percepción Cultural .....	136
6.3.1.	Diseño e implementación de un programa de sensibilización intercultural permanente.....	136
6.3.2.	Fomentar espacios de diálogo horizontal e intercultural. ....	136
6.3.3.	Estandarizar pautas de comunicación clara y adaptativa.....	137
6.3.4.	Incorporar indicadores de cultura colaborativa en la evaluación del clima organizacional.....	137
7.	Conclusiones.....	137
8.	Referencias .....	140
9.	Anexos Técnicos.....	143
9.1.	Anexo A: Guion de entrevista a experto/a en gestión intercultural.....	143
9.1.1.	Versión en inglés.....	143
9.1.2.	Versión en español.....	145
9.2.	Anexo B: Diagnóstico de Inteligencia Cultural (CQ).....	148
9.2.1.	Versión en inglés.....	148
	Diagnose your cultural intelligence.....	148
	Cognitive CQ.....	148
	Physical/Behavioral CQ .....	148
	CQ Emotional/Motivational .....	149

9.2.2.	Versión en español.....	149
9.3.	Anexo C: Encuesta de percepción cultural a colaboradores.....	150
9.3.1.	Versión en inglés.....	150
9.3.2.	Versión en español.....	153

## **Preliminares**

## **Agradecimientos**

Agradecemos profundamente a Dios, quien fue guía, fortaleza y sustento en cada paso. Aun en medio de las múltiples ocupaciones, las dudas y el agotamiento. Él nos recordó que cada esfuerzo tiene sentido y que lo que se hace con amor y propósito siempre encuentra su camino.

Gracias también a quienes, directa o indirectamente, nos animaron, nos sostuvieron o creyeron en este proceso. Pero, sobre todo, gracias a nosotras mismas, porque fuimos motor la una para la otra, porque cuando una flaqueó, la otra sostuvo; porque supimos comprometernos, confiar y caminar juntas este proceso sin soltarnos.

*Dora Lizeth Vanegas Laguado & María Paula Duque Tabares*

## Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a Dios, quien hace todo posible. Y a nosotras mismas, que aun con agendas llenas, cansancio acumulado y momentos de duda, decidimos no rendirnos. Entre madrugadas y noches en vela dimos siempre lo mejor, sin excusas.

Lo dedicamos a nuestra capacidad de sostener y terminar lo que empezamos, de priorizar y transformar el “no puedo más” en “ya casi”. Lo dedicamos a nuestra fortaleza, esa que no hace ruido, pero construye. A esta nueva etapa que defendimos con trabajo, amor y disciplina.

Porque sí, este camino fue retador. Y sí, muchas veces nos preguntamos si tendríamos tiempo para lograrlo. Pero aquí estamos; porque solo se rinden quienes dejan de creer. Y nosotras creemos; en nosotras, en lo que hacemos y en lo que viene.

*Dora Lizeth Vanegas Laguado & María Paula Duque Tabares*

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Dora Lizeth Vanegas Laguado

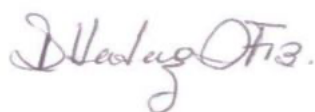


María Paula Duque Tabares

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de junio de 2025

## Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Dora Lizeth Vanegas Laguado



María Paula Duque Tabares

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de junio de 2025

## Lista de Figuras

<i>Ilustración 1: Teoría del Mapeo Cultural en 7 dimensiones (Comunicaciones, Evaluación, Liderazgo, Toma de decisiones, Confianza, Confrontación y Gestión del tiempo).....</i>	101
<i>Ilustración 2: Teoría del Mapeo Cultural en la dimensión de Persuasión .....</i>	102
<i>Ilustración 3: Mapeo Cultural del equipo de líderes de Asuntos regulatorios .....</i>	103
<i>Ilustración 4: Mapeo Cultural de acuerdo con el lugar de origen de los colaboradores - subárea 1.....</i>	117
<i>Ilustración 5: Mapeo Cultural de acuerdo con el lugar de residencia de los colaboradores - subárea 2.....</i>	118
<i>Ilustración 6: Perfil cultural individual del líder de Países Bajos identificado con el color rojo .....</i>	121
<i>Ilustración 7: Análisis teórico del equipo del líder de Países Bajos identificado con el color rojo .....</i>	122
<i>Ilustración 8: Perfil cultural individual del líder de Singapur.....</i>	125
<i>Ilustración 9: Análisis teórico del equipo del líder de Singapur.....</i>	126

## Lista de Tablas

<i>Tabla 1: Diagnóstico de Inteligencia Cultural</i> .....	78
<i>Tabla 2: Percepción cultural en la dimensión de comunicaciones</i> .....	82
<i>Tabla 3: Percepción cultural de la dimensión de evaluación</i> .....	84
<i>Tabla 4: Percepción cultural en la dimensión de persuasión</i> .....	86
<i>Tabla 5: Percepción cultural de la dimensión de liderazgo</i> .....	89
<i>Tabla 6: Percepción cultural en la dimensión de toma de decisiones</i> .....	91
<i>Tabla 7: Percepción cultural en la dimensión de confianza</i> .....	93
<i>Tabla 8: Percepción cultural en la dimensión de confrontación</i> .....	95
<i>Tabla 9: Percepción cultural en la dimensión de gestión del tiempo</i> .....	97

## **Anexos**

9.1.	Anexo A: Guion de entrevista a experto/a en gestión intercultural. ....	143
9.2.	Anexo B: Diagnóstico de Inteligencia Cultural (CQ).....	148
9.3.	Anexo C: Encuesta a colaboradores .....	150

## **Abreviaturas**

ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

CQ: Cultural Intelligence (Inteligencia Cultural)

D.C: Distrito Capital

GSH: Gestión del servicio Humano

GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

PwC: Price Waterhouse Coopers

PAE: Proyecto Aplicado Empresarial

## Glosario

1. **Adaptación cultural:** capacidad de ajustar actitudes, comportamientos y estrategias para interactuar de manera eficaz con personas de diversas culturas (Earley & Mosakowski, 2004).
2. **Aprendizaje experiencial:** metodología de aprendizaje que se produce mediante la reflexión de una experiencia concreta (Kolb, 2014).
3. **Aprendizaje organizacional:** proceso por el que una organización mejora su comportamiento a partir del conocimiento y la experiencia compartida (Senge, 1990).
4. **Asertividad cultural:** capacidad para expresar necesidades u opiniones de manera respetuosa y firme en contextos interculturales (Gudykunst & Kim, 2003).
5. **Asimilación cultural:** proceso en el que se adapta y adopta completamente los valores y normas de una nueva cultura, a menudo perdiendo parte de la cultura original (Berry, 2005).
6. **Autoconciencia cultural:** habilidad para reconocer como las propias creencias, valores y prácticas culturales afectan su comportamiento (Deardorff, 2011).
7. **Autonomía intercultural:** capacidad responsable de tomar decisiones dentro de un entorno diverso, respetando las diferencias culturales (Berry, 2005).
8. **Autonomía:** nivel de libertad o decisión que se le concede a un colaborador dentro de una estructura organizacional (Hofstede, 1991).
9. **Barreras culturales:** obstáculos que dificultan la interacción eficaz entre personas de diferentes culturas (Hofstede, 1991).
10. **Cambio organizacional:** proceso planificado de transformación de estructuras, prácticas o cultura dentro de una organización (Kotter, 2007).
11. **Capacitación intercultural:** formación enfocada en mejorar conocimientos y habilidades para trabajar en diferentes contextos culturales (Livermore, 2012).
12. **Ceguera cultural:** minimización o negación de las diferencias culturales como forma de evitar conflictos o tensiones (Sue et al., 1992).
13. **Choque cultural:** reacción psicológica y emocional que experimenta alguien al enfrentar una cultura significativamente distinta a la suya (Oberg, 1960).
14. **Clima de apertura:** ambiente organizacional, caracterizado por la diversidad, la innovación y la receptividad del diálogo (Schein, 2010).
15. **Clima laboral:** percepción colectiva que tienen los trabajadores sobre su entorno de trabajo, normas, relaciones y estilos de liderazgos. (Robbins & Judge, 2013).
16. **Cohesión:** sentimiento de pertenecer a un equipo que trabaja unido hacia el mismo objetivo (Thomas et al., 2008).
17. **Colaboración global:** unión de esfuerzos de personas o equipos que se encuentran en distintas ubicaciones geográficas y culturales (Meyer, 2014).
18. **Colaboración remota:** cooperación que se realiza mediante herramientas tecnológicas sin necesidad de compartir un espacio físico (Duarte & Snyder, 2006).

19. **Competencia intercultural:** conjunto de aptitudes, destrezas, conocimientos y habilidades para trabajar y comunicarse eficazmente con personas culturalmente diversas (Deardorff, 2011).
20. **Competencias transversales:** conjunto de destrezas, habilidades, aptitudes y conocimientos aplicables a diversas funciones laborales, como liderazgo, comunicación o pensamiento crítico (Rey, 2000).
21. **Compromiso organizacional:** nivel de identificación, compromiso y vínculo emocional de un colaborador con los objetivos y valores de la organización (Hackett et al., 1994).
22. **Comunicación intercultural:** intercambio de información entre personas culturalmente diversas, con códigos, significados y normas diversas (Ting-Toomey y Dorjee, 2018).
23. **Confianza basada en relaciones:** confianza que se construye a partir del relacionamiento interpersonal, el vínculo emocional, el tiempo compartido y el respeto internacional (Meyer, 2014).
24. **Confianza basada en tareas:** confianza que surge de la percepción del profesionalismo, cumplimiento y la competencia que posee un individuo (Meyer, 2014).
25. **Confianza organizacional:** expectativa compartida del actuar honesto, coherente y justo entre los miembros de una organización (Kramer, 2009).
26. **Conflicto intercultural:** choque entre personas o grupos debido a diferencias culturales, valores, estilos de comunicación o creencias (Thomas & Inkson, 2017).
27. **Confrontación estrategia:** manera de enfrentar desacuerdos o conflictos de forma directa que varían según la cultura (Meyer, 2014).
28. **Cooperación:** disposición activa para trabajar con otros y alcanzar metas conjuntas (Robbins & Judge, 2013).
29. **Cultura de alto contexto:** cultura, en la que gran parte del mensaje se transmite por medio del lenguaje corporal y la historia compartida, es decir, se da de manera implícita en el contexto (Hall, 1976).
30. **Cultura de bajo contexto:** cultura, en la que la comunicación es explícita y directa, es decir, se basa en el contenido verbal más que en el contexto (Hall, 1976).
31. **Cultura nacional:** conjunto de costumbres, prácticas, símbolos, valores y normas compartidas por las personas de una nación (Hofstede, 1991).
32. **Cultura organizacional:** conjunto de costumbres, prácticas, símbolos, valores y normas compartidas que guían la conducta y el comportamiento dentro de una organización (Schein, 2010).
33. **Diagnóstico organizacional:** evaluación sistémica de conocimientos, estructuras, dinámicas y procesos de una organización para identificar problemáticas o áreas de mejora (Burke et al., 2008).
34. **Distancia al poder:** nivel en que los miembros de una cultura reconocen y esperan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede, 1991).

35. **Diversidad cultural:** presencia de múltiples identidades, prácticas, lenguas, costumbres, practicas, símbolos, valores y normas dentro de un entorno social u organizacional (Burke et al., 2008).
36. **Diversidad generacional:** presencia de diferentes generaciones en el mismo entorno organizacional, lo que puede influir en estilos de trabajo, comunicación y liderazgo (Zemke et al., 2013).
37. **Estilo de aprendizaje:** preferencia individual sobre cómo recibir, procesar y retener información o habilidades (Kolb, 2014).
38. **Estilo de liderazgo:** forma característica en que una persona ejerce influencia sobre otros, tomando decisiones y gestionando relaciones (Goleman, 2018).
39. **Estilo de retroalimentación:** manera preferida o culturalmente aceptada de entregar comentarios sobre la conducta y el desempeño (Meyer, 2014).
40. **Estilo de toma de decisiones:** patrón preferido en una cultura o persona para examinar, reflexionar y optar entre diferentes opciones (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).
41. **Etnocentrismo:** tendencia a considerar la propia cultura como superior y juzgar otras culturas desde esa perspectiva (Gudykunst & Kim, 1992).
42. **Flexibilidad cultural:** capacidad para adaptarse a contextos culturalmente diversos, mediante el ajuste consciente del comportamiento y las expectativas (Livermore, 2012).
43. **Gestión de tiempo:** habilidad para lograr la eficiencia desarrollando tareas específicas (Meyer, 2014).
44. **Gestión del conflicto:** capacidad para resolver desacuerdos, divergencias e inconformidades de forma constructiva (Goleman, 2018).
45. **Inclusión estratégica:** manera consciente y estructural de integrar la diversidad en los procesos, políticas y prácticas organizacionales (Ferdman & Roberts, 2013).
46. **Inteligencia cultural:** capacidad de un individuo para funcionar eficazmente en contextos culturalmente diversos (Earley & Mosakowski, 2004).
47. **Interacción transcultural:** intercambio de significados, prácticas y experiencias que surgen mediante el relacionamiento entre individuos culturalmente diversos (Samovar et al., 2015).
48. **Liderazgo adaptativo:** enfoque que permite a un líder ajustarse a contextos cambiantes y movilizar a otros frente a desafíos complejos (Goleman, 2018).
49. **Liderazgo estratégico:** capacidad para guiar una organización hacia sus metas a largo plazo mediante una visión, la alineación y sostenibilidad (Goleman, 2018).
50. **Mediación cultural:** intervención de un actor neutral para facilitar el entendimiento entre personas o grupos culturalmente diversos (Samovar et al., 2015).
51. **Multiculturalidad:** presencia y coexistencia de múltiples grupos culturales en un mismo espacio geográfico o institucional (Samovar et al., 2015).
52. **Normas culturales:** reglas sociales compartidas que modelan el comportamiento en una comunidad específica (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998)
53. **Onboarding:** proceso de integración formal de nuevos empleados a la cultura, procesos y valores de una organización (Bauer & Erdogan, 2011).

54. **Prácticas organizacionales:** conjunto de rutinas y procedimientos que definen el funcionamiento cotidiano en una organización (Robbins & Judge, 2013).
55. **Protocolo organizacional:** conjunto de normas, reglas, prácticas, dinámicas y rutinas que modelan el comportamiento dentro de una organización (Robbins & Judge, 2013).
56. **Resiliencia organizacional:** capacidad adaptativa de una organización para sobreponerse a las crisis o cambios inesperados (Lengnick-Hall & Beck, 2005).
57. **Zona de confort:** estado psicológico en que un individuo se siente seguro y en control, pero donde el aprendizaje y el crecimiento son limitados (Leyton-Brown & Shoham, 2008).

## Resumen Ejecutivo

### **Gestión Intercultural en el equipo de asuntos regulatorios en una compañía multinacional de dispositivos médicos**

En el contexto de las organizaciones globales, la gestión estratégica de la diversidad cultural se ha convertido en un factor decisivo para la funcionalidad de equipos multiculturales. Este proyecto se enmarca en este reto mediante el estudio de un equipo de Asuntos Regulatorios de una empresa multinacional del sector de dispositivos médicos, compuesto por profesionales culturalmente diversos, separados no solo por la geografía, sino también por el conjunto de costumbres, prácticas, símbolos, valores y normas que comparten en sus respectivos países: Canadá, Singapur, Colombia, Países Bajos y Filipinas.

A raíz de tensiones en los procesos de comunicación, retroalimentación, manejo del tiempo, evaluación, liderazgo, persuasión, entre otros, se evidenció que estas dificultades no eran producto de problemas técnicos, sino de diferencias culturales no gestionadas entre la cultura nacional y la organizacional.

Para abordar esta situación, se adoptó un enfoque metodológico mixto que incluyó: una entrevista a un experto interno en gestión intercultural, una evaluación de Inteligencia Cultural (CQ) a los líderes del área, fundamentada en el modelo de Earley y Mosakowski (2004), una encuesta estructurada de percepción cultural a colaboradores, basada en el modelo del Mapa Cultural de Erin Meyer (2014); y como recurso adicional se integró el análisis de perfiles culturales a los líderes de las áreas, con el método propuesto por Meyer, adaptado por diversos consultores interculturales.

Los resultados confirman brechas significativas entre estilos culturales opuestos, así como zonas de fricción que afectan el clima y la cohesión del equipo. Como estrategia de solución, se diseñó un Mapa Cultural Interno del equipo, el cual permite diagnosticar, visualizar y gestionar las diferencias culturales. Además, de servir de base para implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo intercultural, la mejora de los procesos de integración y la consolidación de una cultura organizacional más robusta e inclusiva.

#### **Palabras clave**

Mapa cultural, inteligencia cultural, gestión intercultural, equipos globales-multiculturales, diversidad organizacional.

## **Abstract**

### **Cross-Cultural Management in the regulatory affairs team of a multinational medical device company**

In the context of global organizations, the strategic management of cultural diversity has become a decisive factor for the functionality of multicultural teams. This project addresses this challenge through the study of a Regulatory Affairs team in a multinational medical device company, composed of culturally diverse professionals, separated not only by geography, but also by the set of customs, practices, symbols, values and norms they share in their respective countries: Canada, Singapore, Colombia, the Netherlands and the Philippines.

As a result of tensions in the processes of communication, feedback, time management, evaluation, leadership, persuasion, among others, it became evident that these difficulties were not the result of technical problems, but of unmanaged cultural differences between the national and organizational culture.

To address this situation, a mixed methodological approach was adopted that included: an interview with an internal expert in intercultural management, a Cultural Intelligence (CQ) assessment to area leaders, based on the model of Earley and Mosakowski (2004), a structured survey of cultural perception to collaborators, based on the Cultural Map model of Erin Meyer (2014); and as an additional resource, the analysis of cultural profiles to area leaders was integrated, with the method proposed by Meyer, adapted by various intercultural consultants.

The results confirm significant gaps between opposing cultural styles, as well as areas of friction that affect the team's climate and cohesion. As a solution strategy, an Internal Cultural Map of the team was designed, which allows to diagnose, visualize and manage cultural differences. It also serves as a basis for implementing strategies aimed at strengthening intercultural leadership, improving integration processes, and consolidating a more robust and inclusive organizational culture.

## **Keywords**

Culture map, cultural intelligence, cross-cultural management, global teams, organizational diversity.

## 1. Introducción

En un mundo empresarial cada vez más interconectado por la globalización y la transformación digital, las organizaciones que operan a nivel global afrontan una creciente complejidad para gestionar de manera consciente y efectiva sus equipos de trabajo, en especial cuando estos están compuestos por personas nacional y culturalmente diversas. Aunque esta diversidad, representa una fuente de innovación, variedad de perspectivas y algunas ventajas competitivas, también puede convertirse en un impedimento si no se reconoce, comprende, articula y gestiona de manera consciente y consecuente.

Esta realidad se hace evidente en el caso de las multinacionales del sector salud y tecnológico, donde las dinámicas de coexistencia global no solo requieren competencias técnicas, sino también habilidades, cualidades y destrezas culturales, comunicativas y relacionales que permitan construir entornos de trabajo diversos, equitativos y sostenibles (Ang & Van Dyne, 2015; Thomas et al., 2008).

En efecto, múltiples estudios han demostrado que la diversidad cultural en los equipos puede convertirse en una ventaja si se gestiona de una manera idónea, o en una fuente de conflicto y desequilibrio si se ignora o subestima. Estas diferencias en estilos de comunicación, liderazgo, persuasión, evaluación del desempeño, manejo del tiempo, toma de decisiones, etc. suelen provocar tensiones silenciosas que afectan directamente la productividad, el clima laboral, la retención de talento y la sostenibilidad interna de las organizaciones (Meyer, 2014; Hofstede, 1991).

El presente documento se desarrolla en el marco de las competencias adquiridas en la Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad (MLES), abordando una problemática

empresarial en una empresa multinacional de dispositivos médicos en el área de Asuntos Regulatorios cuyo equipo opera con profesionales de Colombia, Países Bajos, Canadá, Singapur y Filipinas teniendo una presencia en más de 150 países. En este contexto, la interacción constante entre culturas con estilos organizacionales distintos ha evidenciado múltiples fricciones asociadas a diferencias culturales no gestionadas. Ante esta realidad, este trabajo propone alternativas de solución relacionadas con las fricciones interculturales que afectan la colaboración, el liderazgo, la toma de decisiones y la productividad de estos equipos multiculturales.

A lo largo del ejercicio, se han identificado manifestaciones concretas de fricciones interculturales. Entre los casos documentados se encuentra el de una colaboradora colombiana que, tras recibir un feedback negativo de manera pública por parte de su jefe europeo, lo interpretó como acoso; o el de un profesional que renunció a la compañía al sentirse ignorado por un estilo de liderazgo unilateral. Este tipo de tensiones, reiteradas y representativas, son una señal de alerta sobre la necesidad de fortalecer la inteligencia cultural al interior de los equipos.

La propuesta metodológica parte de que, para garantizar equipos efectivos y funcionales en entornos organizacionales culturalmente complejos, las competencias técnicas por sí solas no son suficientes. Por el contrario, se hace necesario robustecer las capacidades adaptativas y dinámicas como la inteligencia cultural, el liderazgo intercultural y la flexibilidad organizacional, alineadas a una cultura de inclusión y sostenibilidad. Frente a esta situación, el objetivo central está en el análisis cultural del equipo, permitiendo transformar la diversidad cultural en una oportunidad para fortificar el liderazgo colaborativo, la cohesión del grupo y el desempeño organizacional.

Por consiguiente, se adoptó un enfoque metodológico mixto que combina herramientas cuantitativas y cualitativas para dar solución a la situación organizacional, sustentado principalmente en:

- El Mapa Cultural de Erin Meyer (2014), que permite identificar patrones culturales a lo largo de ocho dimensiones clave del comportamiento organizacional, y
- El modelo de Inteligencia Cultural (CQ) de Earley & Mosakowski (2004), que analiza la capacidad de una persona para adaptarse a contextos multiculturales desde sus componentes cognitivos, conductuales y emocionales.

Mediante la aplicación de herramientas e instrumentos como una entrevista a un experto interno en gestión intercultural, una evaluación de madurez cultural aplicada a los líderes del área y una encuesta estructurada de percepción cultural aplicada a los colaboradores, se recopilarán evidencias clave que permitirán comprender las dinámicas culturales del equipo. Adicionalmente, se creará y analizará el perfil cultural de los líderes de cada área, integrando todos los hallazgos para construir la propuesta de gestión intercultural del equipo.

Como resultado de este proceso, se presentará el diseño e implementación de un Mapa Cultural Interno, una herramienta estratégica que permitirá visibilizar cómo influye la diversidad cultural en el desempeño de los líderes y colaboradores de la organización, identificando las brechas críticas que entorpecen el trabajo colaborativo y situando futuras acciones de intervención en liderazgo intercultural, procesos de integración, desarrollo del talento y sostenibilidad organizacional.

El propósito de este trabajo es doble: por un lado, confirmar metodológicamente la presencia del problema; y por otro, diseñar una estrategia de gestión intercultural que aporte al

fortalecimiento de una cultura organizacional inclusiva, adaptativa y resiliente, alineada con los principios del liderazgo estratégico, la sostenibilidad humana y la competitividad global.

## **2. Entorno Organizacional de Referencia para la Solución del Reto Empresarial**

### **2.1.Contexto del Sector: Globalización y Complejidad Cultural**

La industria de dispositivos médicos es uno de los sectores de mayor crecimiento en el ámbito internacional, con una proyección de expansión del 5,72% anual compuesto para el periodo 2022-2030, alcanzando un valor estimado de USD 765,2 mil millones para el año 2030 (PwC & ANDI, 2023). En Colombia, este sector es fundamentalmente importador y se proyecta con un incremento en la participación de profesionales nacionales en actividades de regulación, soporte técnico, calidad y comercialización internacional, lo que implica una fuerte dependencia de la comunicación y cooperación con matrices y equipos globales, elevando así, los desafíos asociados a la gestión de la diversidad cultural.

En este contexto, la organización objeto de estudio, una compañía multinacional con presencia en más de 150 países se enfrenta a una situación organizacional que exige una destacada capacidad para la gestión intercultural. La ausencia de plantas de manufactura en Colombia obliga a los equipos locales a mantener una comunicación constante con colegas ubicados en regiones culturalmente diversas, como Norteamérica, Europa y Asia, donde se sitúan los principales centros de operación.

## **2.2.Descripción de la Situación Organizacional**

La empresa de dispositivos médicos, cuyo nombre ha sido anonimizado para efectos del presente análisis, presenta una estructura matricial con equipos distribuidos globalmente. En el área de asuntos regulatorios, donde se centra este estudio, convergen líderes de múltiples nacionalidades: una (1) directora de Asuntos Regulatorios de Países Bajos, cuatro (4) gerentes de origen colombiano, filipino, Singapurense y canadiense; dos (2) supervisoras senior de asuntos regulatorios de Países Bajos y un especialista senior de asuntos regulatorios también de Países Bajos, quién no tiene personal a cargo. Esta convergencia multicultural ha generado dificultades en aspectos como la comunicación, la construcción de confianza, el liderazgo, la gestión del tiempo y la toma de decisiones. Estas fricciones no se deben únicamente a barreras lingüísticas, sino a diferencias profundas en los marcos culturales de referencia, lo que afecta la alineación estratégica, el cumplimiento de objetivos y el *engagement* de los trabajadores.

En un entorno donde las decisiones deben tomarse de manera ágil y coordinada, las diferencias culturales no gestionadas pueden convertirse en minas ocultas dentro de las organizaciones globales, generando malentendidos, retrasos y pérdidas de productividad. La falta de una metodología para abordar estas diferencias limita la eficacia colectiva y la capacidad de adaptación al cambio (Meyer, 2014)

## **2.3.Análisis Estratégico del Entorno Organizacional**

Actualmente, las compañías globales ya no dependen solo de sus capacidades tecnológicas o financieras, sino de su capacidad para operar armónicamente en equipos culturalmente diversos y dispersos geográficamente. Debido a la progresiva e intensa internacionalización de las

operaciones empresariales, las formas en las que se concibe y organiza el trabajo, se han transformado radicalmente (Thomas et al., 2008).

En el caso del contexto colombiano, la industria de dispositivos médicos presenta un escenario donde el talento nacional se inserta en dinámicas globales sin una tradición previa de manufactura o cultura organizacional multinacional fuerte. Esta condición estructural obliga a los equipos locales a interactuar con casas matrices o hubs globales, bajo contextos de exigencia técnica y con códigos culturales implícitos que no siempre son comprendidos por los colaboradores nacionales. Este entorno no es neutro: implica altos niveles de presión, posibilidad de malentendidos y efectos sobre la motivación, el compromiso y el desempeño (Ang & Van Dyne, 2015).

En relación con la organización estudiada, la diversidad cultural del equipo ha traído consigo estilos de liderazgo y comunicación marcadamente distintos. Por ejemplo, mientras en culturas como la de Países Bajos se privilegia un *feedback* directo y decisiones descentralizadas, otras culturas como la filipina o la colombiana valoran la armonía relacional, el respeto jerárquico o el contexto implícito en la comunicación (Meyer, 2014; Hofstede, 1991). La falta de una estrategia organizacional clara que reconozca y gestione activamente estas diferencias ha derivado en tensiones internas, dificultades para la coordinación y desmotivación de algunos miembros del equipo.

A ello se suma el auge del trabajo remoto postpandemia, que ha intensificado la necesidad de colaboración virtual entre países y zonas horarias, haciendo aún más visibles las brechas culturales. Según el estudio de PwC & ANDI (2023), esta tendencia seguirá aumentando en el sector, exigiendo a las organizaciones desarrollar capacidades estratégicas en materia de diversidad, comunicación intercultural y liderazgo adaptativo.

La situación actual revela un entorno organizacional que combina una gran oportunidad de posicionamiento internacional del talento colombiano con un riesgo claro: que esa oportunidad se vea limitada por la ausencia de competencias culturales y herramientas metodológicas adecuadas para liderar en contextos globales. Si bien, la organización ha implementado entrenamientos generales sobre diversidad e inclusión, estos programas han sido percibidos como poco contextualizados a las realidades culturales específicas del equipo de Asuntos Regulatorios.

La existencia de fricciones ha sido confirmada por casos como:

- Tensiones entre formas de saludar o iniciar conversaciones (como la omisión de un “hola” o un “buenos días”), que han sido interpretadas como descortesía o falta de empatía.
- Un choque por estilos de comunicación en el que una colaboradora interpretó como ofensiva la forma directa en que se le dio retroalimentación en una reunión global.
- La renuncia de un colaborador técnico al sentir que no tenía participación por la forma unilateral de toma de decisiones de su nuevo líder.
- Malinterpretaciones y rupturas de confianza por la manera de decir, hacer y/o estructurar las actividades (para ella, una líder extranjera, no saludar, regirse a la agenda y a los parámetros sin perder tiempo, era eficiencia; pero para los colaboradores locales, hablar antes, tocar ciertos temas fuera de la agenda, saludar, etc. era generar confianza).

Las consecuencias de una gestión cultural deficiente no solo se traducen en conflictos interpersonales o incomodidades, también pueden traducirse en pérdidas tangibles para la organización: deserción de talento, rotación, desmotivación, y reducción de la eficiencia operativa. Estas situaciones evidencian un patrón estructural y no hechos aislados. Por ello, la problemática de multiculturalidad no es una conjetura, sino una realidad verificada por la experiencia de los actores. Estas situaciones justifican la necesidad de una intervención estratégica orientada a

fortalecer la inteligencia cultural de los líderes y a construir un mapa cultural del equipo que permita una gestión más eficiente y sostenible.

### 3. Diseño Estratégico de Intervención Organizacional

#### 3.1. Enfoque General de la Metodología

En un entorno empresarial globalizado y multicultural, como el de las compañías de dispositivos médicos, es esencial implementar estrategias que permitan identificar y resolver desafíos relacionados con la colaboración intercultural en los equipos de trabajo. La diversidad cultural, si no se gestiona adecuadamente, puede convertirse en un obstáculo para el compromiso y la productividad. Sin embargo, una gestión efectiva de esta diversidad puede transformarla en una ventaja competitiva significativa (Meyer, 2014; Earley & Mosakowski, 2004).

Para abordar esta problemática, se propone una estrategia que combina técnicas de diagnóstico organizacional desde múltiples perspectivas, para comprender y mejorar las dinámicas interculturales dentro de la organización. Se usarán varios métodos para cumplir los objetivos, como el método cuantitativo (investigación de literatura) y método cualitativo.

#### 3.2. Enfoque Metodológico

Para el desarrollo de este trabajo se optó por una estrategia metodológica cualitativa, que busca triangular la información proveniente de diversas fuentes:

- ***Entrevista semiestructurada a experto interno en gestión intercultural:*** realizada a un líder global de la compañía con experiencia directa en temas de diversidad, comunicación y manejo de equipos multiculturales. Su conocimiento tanto del contexto organizacional

como de las dinámicas internas lo convierten en un informante clave. Esta herramienta permitirá validar situaciones específicas, identificar puntos ciegos en los entrenamientos actuales y aportar recomendaciones estratégicas.

- ***Evaluación de la madurez cultural de líderes a través del marco de Inteligencia Cultural de Earley & Mosakowski:*** herramienta que permitirá comprender la capacidad del equipo para interpretar y adaptarse a contextos multiculturales.
- ***Encuesta de percepción cultural:*** diseñada para recoger información del equipo (aproximadamente 25 colaboradores del área) sobre sus estilos de comunicación, evaluación, persuasión, liderazgo, toma de decisiones, confianza, confrontación y gestión del tiempo (Mapa Cultural). Para su aplicación, previamente se desarrollará una breve campaña de sensibilización con el equipo, cuyo objetivo es generar confianza, explicar el propósito diagnóstico del instrumento y aclarar que las respuestas son anónimas y no tendrán repercusiones sobre el contrato o la evaluación de desempeño. Esta estrategia busca minimizar el sesgo cultural y promover una participación sincera y reflexiva.

Además de las herramientas anteriores, se incluye como recurso adicional el análisis de perfiles culturales con el método propuesto por Meyer, adaptado por diversos consultores interculturales. Este enfoque permite mapear las preferencias culturales individuales de los líderes en dimensiones clave como la orientación al poder, la aversión a la incertidumbre, la colectividad vs. individualidad, entre otras. Se utilizará como plan de contingencia en caso de limitaciones en la respuesta a encuestas cuantitativas, o para reforzar el análisis interpretativo del Mapa Cultural.

Las organizaciones globales requieren desarrollar capacidades dinámicas para gestionar la diversidad cultural. Una adecuada comprensión de las dimensiones culturales puede reducir la

rotación de personal, aumentar el compromiso organizacional y optimizar la productividad (Espinosa, 2014; Meyer, 2014).

### 3.3. Técnicas para el Diagnóstico de la Situación Problema

Para el diagnóstico situacional se utilizarán las siguientes técnicas:

- *Observación participante y no participante*: Permite comprender prácticas, normas, comportamientos y valores culturales mediante la inmersión u observación externa del investigador en los espacios de trabajo (GSH, 2023).
- *Análisis de redes de comunicación*: Evalúa cómo fluye la información en la organización, quiénes son los nodos clave y cómo las barreras culturales pueden afectar el entendimiento y la coordinación (GSH, 2023).
- *Análisis documental*: Incluye la revisión de políticas, protocolos, informes y comunicaciones internas que revelan prácticas organizacionales y códigos culturales implícitos (GSH, 2023).
- *Discusión en grupos pequeños (focus group)*: Favorece el diálogo cultural diverso, para explorar experiencias comunes y divergencias, generando conocimiento compartido sobre los desafíos y oportunidades de la diversidad (GSH, 2023).
- *Cuestionario de valoración cultural*: Instrumento aplicado a todos los miembros del área, orientado a identificar percepciones y actitudes respecto a prácticas culturales específicas, siguiendo metodologías propuestas en estudios recientes sobre competencias interculturales (PsicoSmart, 2024).

### 3.4. Fundamentación Teórica y Justificación de los Modelos

Para abordar esta problemática se han vislumbrado cuatro modelos teóricos ampliamente validados que ofrecen marcos interpretativos sólidos para comprender las dinámicas culturales en entornos organizacionales globales:

- ***El Mapa Cultural de Erin Meyer***, permite diagnosticar y contrastar las prácticas culturales en ocho dimensiones clave: comunicación, evaluación, persuasión, liderazgo, toma de decisiones, confianza, confrontación y gestión del tiempo. Este modelo es útil para visualizar diferencias culturales y guiar el diseño de acciones específicas para fortalecer la colaboración intercultural en los equipos. Su enfoque comparativo y práctico ha sido adoptado por empresas como Netflix, Shell y Unilever, lo que evidencia su aplicabilidad y relevancia en contextos empresariales reales (Meyer, 2014).
- ***El Modelo de Inteligencia Cultural (CQ)***, propuesto por Earley & Mosakowski (2004), ofrece una visión holística sobre la capacidad de adaptación de los individuos en entornos multiculturales, está estructurado en tres componentes fundamentales: cognitivo (conocimiento cultural), físico (ajuste conductual) y motivacional (interés, perseverancia y autoconfianza). A diferencia de otros enfoques, este modelo no parte de la comparación entre culturas, sino del desarrollo de competencias individuales que permiten actuar con eficacia en cualquier contexto cultural. Diversas investigaciones han demostrado su utilidad tanto en procesos de selección y formación de talento como en estrategias de integración y liderazgo intercultural (Ang & Van Dyne, 2015).
- ***El Modelo de Hofstede***. evalúa las diferencias culturales en seis dimensiones: distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia/restricción. Ha sido ampliamente difundido en el

ámbito de los estudios interculturales, Sin embargo, aunque constituye un marco teórico sólido, su uso tiende a ser más estático y se basa en promedios nacionales, lo que puede limitar su aplicabilidad en contextos empresariales dinámicos y con alta movilidad de talento.

- ***El Modelo de Trompenaars & Hampden-Turner***, complementa las propuestas anteriores a través de siete dimensiones culturales, entre ellas universalismo vs. particularismo e individualismo vs. comunitarismo. Aunque ofrece una lectura rica de los dilemas culturales organizacionales, su enfoque ha sido más utilizado en consultoría estratégica de alto nivel que en procesos operativos de diagnóstico interno en equipos específicos.

Todos los modelos expuestos brindan aportes relevantes al análisis de la diversidad cultural en las organizaciones, este estudio específicamente se centrará en el Mapa Cultural de Erin Meyer y en el Modelo de Inteligencia Cultural (CQ). Esta elección responde a dos criterios clave: pertinencia metodológica y potencial de acción práctica.

Primero, el modelo de Meyer ofrece un diagnóstico directo, concreto y altamente visual para mapear las discrepancias culturales entre los miembros del equipo, lo que es idóneo para identificar fricciones específicas en dimensiones críticas. Además, su enfoque ha demostrado eficacia en contextos empresariales donde se requiere promover alineación y colaboración en tiempo real entre miembros culturalmente diversos (Meyer, 2014).

Por su parte, el modelo de Inteligencia Cultural permite complementar esa lectura cultural con una mirada introspectiva y evolutiva sobre la capacidad de los individuos para adaptarse a entornos culturalmente diversos. El CQ se centra en el desarrollo de competencias, destrezas y habilidades, más que en clasificaciones estáticas, lo que habilita la formulación de acciones de

formación, acompañamiento y desarrollo de talento adaptadas al contexto organizacional (Earley & Mosakowski, 2004).

Ambos modelos, utilizados de manera conjunta y complementaria, ofrecen un equilibrio entre el análisis contextual (externo y relacional) y el análisis competencial (interno e individual). Mientras Meyer ayuda a identificar las tensiones visibles en la interacción entre culturas, Earley y Mosakowski permiten diseñar respuestas intencionadas que aumenten la adaptabilidad y resiliencia de los colaboradores.

En cambio, los modelos de Hofstede y de Trompenaars, aunque conceptualmente son robustos, presentan limitaciones prácticas para el nivel de intervención y escala de análisis planteado en esta investigación. Por su carácter generalista y comparativo entre países, su aplicación no permitiría capturar con el mismo nivel de detalle y desagregación los desafíos vividos por los equipos específicos que forman parte del área de estudio.

Por tanto, la combinación del Mapa Cultural y el Modelo CQ representa la decisión metodológicamente más adecuada para el diagnóstico y diseño de soluciones orientadas a fortalecer el trabajo en equipos multiculturales dentro de organizaciones globales.

### **3.5. Implicaciones Estratégicas y Relevancia Organizacional**

La problemática abordada se inscribe en una tendencia global irreversible: la consolidación de estructuras empresariales multiculturales y virtuales. En este escenario, la *inteligencia cultural se convierte en un activo estratégico* para la sostenibilidad organizacional. Tal como lo plantea Meyer (2024), “*la cultura se come la estrategia en el desayuno*”, razón por la que no basta con definir objetivos corporativos si no se articulan con una cultura capaz de guiar las decisiones y los comportamientos de manera coherente.

Por tanto, esta investigación se limita a proponer acciones estratégicas orientadas a fortalecer la flexibilidad cultural del equipo y a acompañar, desde un enfoque de desarrollo organizacional, a los nuevos colaboradores en sus procesos de adaptación intercultural. Las recomendaciones que emerjan del diagnóstico constituirán la base para el diseño de herramientas prácticas que potencien la colaboración global de manera sostenible.

### **3.6. Ruta Metodológica para Generar la Solución**

#### *Fase 1: Diagnóstico*

- Aplicación de las técnicas mencionadas.
- Entrevista semiestructurada con un experto en gestión intercultural.
- Evaluación de CQ a los líderes.
- Aplicación del cuestionario de inteligencia cultural.
- Como instrumento adicional: identificación de perfiles culturales a los líderes.

#### *Fase 2: Análisis Estratégico*

- Triangulación de datos.
- Análisis cualitativo de resultados.
- Identificación de brechas culturales y factores críticos de éxito.

#### *Fase 3: Propuesta y Diseño de Solución*

- Desarrollo de una estrategia de entrenamiento y sensibilización en CQ y liderazgo cultural.
- Ajuste de procesos de *onboarding* e integración cultural.
- Diseño de un protocolo de gestión de equipos multiculturales para el área de asuntos regulatorios.

La implementación de esta ruta metodológica permitirá a la organización no solo identificar los factores culturales que afectan su desempeño operativo, sino transformar la diversidad cultural en una ventaja competitiva para la sostenibilidad empresarial, impactando positivamente en el liderazgo colaborativo, el clima organizacional, la retención de talento diverso y la reducción de rotación, elementos claves para enfrentar los desafíos de los mercados globales (Ang & Van Dyne, 2015; Thomas et al., 2008).

Al integrar estas herramientas con los marcos teóricos anteriormente mencionados, se consolida un enfoque práctico, aplicable y alineado con los objetivos estratégicos de una compañía global. Así, se garantiza una ruta de acción fundamentada, pertinente y capaz de generar cambios sostenibles en la cultura organizacional.

#### **4. Análisis del Desafío Organizacional**

La cultura organizacional representa el conjunto de creencias, prácticas, normas, valores y formas de interacción que orientan la conducta de los individuos en una empresa (Schein, 2010). Cuando una organización opera en contextos globales como es el caso de la compañía multinacional de dispositivos médicos objeto de estudio los choques culturales entre sus colaboradores pueden influir significativamente en la eficiencia operativa, la calidad del liderazgo, la resolución de conflictos, la gestión del tiempo y sobre todo en la productividad del equipo.

En organizaciones multiculturales, los códigos implícitos de conducta pueden variar profundamente entre países, lo cual genera malentendidos y fricciones que afectan la cohesión del equipo. Por lo que, la falta de conciencia cultural puede actuar como una "mina invisible" que

detona conflictos que podrían prevenirse si se reconocieran y gestionaran adecuadamente las diferencias (Meyer, 2014).

Este escenario se agrava cuando el relacionamiento entre líderes y colaboradores de diversas nacionalidades se da de forma remota o asincrónica, como ocurre en los equipos de asuntos regulatorios, donde participan profesionales de Colombia, Países Bajos, Canadá, Filipinas y Singapur. Estos equipos, aunque alineados en metas estratégicas, presentan estilos muy distintos en cuanto a cómo se comunica, se lidera, se decide y se construye confianza.

En este sentido, comprender la diversidad cultural no puede limitarse a un enfoque anecdótico o intuitivo; se requiere de una visión estructurada y un panorama amplio, sustentado en modelos teóricos que permiten mapear y entender estas brechas no como obstáculos, sino como oportunidades de mejora organizacional y liderazgo efectivo (Earley & Mosakowski, 2004; Ang & Van Dyne, 2015).

De acuerdo con todo lo antes mencionado, es importante revisar el marco de inteligencia cultural y estas ocho dimensiones críticas que ayudan a explicar cómo se comportan, comunican, toman decisiones y construyen relaciones los individuos de diferentes culturas.

#### **4.1. Dimensiones clave del Mapa Cultural**

##### **4.1.1. Comunicación**

La comunicación intercultural es una disciplina que estudia cómo las diferencias culturales afectan la forma en que las personas se comunican. Según Alsina (1999), la comunicación intercultural se centra en los procesos que intervienen en la interpretación de mensajes y en la construcción de sentidos compartidos; lo que implica comprender cómo las personas de diferentes

culturas actúan, se comunican y perciben el mundo en el que están inmersos. Además, la comunicación intercultural efectiva se da cuando somos capaces de identificar y reconocer las identidades salientes del otro, y cuando nos relacionamos con ese otro en base a su propia identidad y percepción (Cox, 2024).

Según Meyer (2014), la comunicación intercultural se refiere a cómo los individuos culturalmente diversos transmiten y reciben mensajes verbales y no verbales. En lo cual, distingue dos estilos principales de comunicación:

- ❖ *Comunicación de alto contexto*: predomina en culturas donde gran parte del mensaje se transmite de manera implícita, a través de gestos, tono de voz y contexto situacional.
- ❖ *Comunicación de bajo contexto*: común en culturas que valoran la claridad y la explicitud, donde los mensajes se expresan de manera directa y detallada.

En los equipos multiculturales, la comunicación es una de las dimensiones más críticas y, al mismo tiempo, una de las más propensas a generar conflictos. En entornos de trabajo donde conviven individuos de distintas nacionalidades, idiomas y estilos relacionales, las formas de expresar ideas, dar opiniones e instrucciones pueden variar radicalmente. Esta dimensión no se limita a las habilidades lingüísticas, sino que involucra también elementos culturales como la forma de estructurar los mensajes, los silencios, el tono y el lenguaje corporal.

En el caso de la empresa objeto de estudio, la interacción entre profesionales de Colombia, Países Bajos, Filipinas, Canadá y Singapur ha puesto en evidencia notorias diferencias en los estilos de comunicación. Estas diferencias impactan directamente en la claridad de los mensajes, la coordinación de tareas y la interpretación de instrucciones o comentarios. Por tanto, diagnosticar las brechas comunicativas y entender su origen cultural es un paso fundamental para mejorar el clima organizacional, reducir errores y fortalecer la colaboración.

Según el informe del DeepL (2025), uno de cuatro líderes empresariales utiliza herramientas de inteligencia artificial (IA) para hacer tareas especializadas como la traducción. Y más del 72% planea integrar soluciones de IA en sus operaciones para superar las dificultades de comunicación interna y externa. Este hallazgo es consistente con lo observado en la organización bajo análisis en que las diferencias idiomáticas y culturales afectan la claridad de los mensajes, el entendimiento mutuo y la toma de decisiones colaborativa. Además, el estudio resalta que, en Países Bajos, el 31% de los líderes identifica la comunicación interna entre equipos multilingües como una de las principales barreras para la expansión y operación efectiva (DeepL, 2025). Esta tendencia refuerza la necesidad de contar con herramientas que permitan no solo traducir, sino también interpretar con precisión el sentido cultural de los mensajes para fortalecer la colaboración y cohesión interna.

Algunos problemas relacionados con la comunicación intercultural en la empresa incluyen:

- Malinterpretación de mensajes debido a discrepancias en el estilo de comunicación.
- Poca claridad en las instrucciones o expectativas.
- Conflictos interpersonales por percepciones erróneas de la intención del mensaje.
- Dificultades en la construcción de relaciones de confianza.

Si no se abordan adecuadamente, estos problemas pueden resultar en:

- Reducción de la eficiencia y productividad del equipo.
- Silencio informativo.
- Aumento de la rotación de personal debido a conflictos y malentendidos no resueltos.
- Dificultades en la implementación de proyectos internacionales.
- Pérdida de oportunidades de negocio por malentendidos culturales.

#### 4.1.2. Evaluación

La forma en que se brinda retroalimentación en contextos multiculturales puede ser tan importante como el contenido mismo de esa retroalimentación. En equipos diversos, lo que para unos puede representar una crítica constructiva, para otros puede ser percibido como un ataque, una ofensa, desmotivación o incluso una ruptura de confianza. La evaluación, en este sentido, no es solo un acto técnico de mejora del desempeño, sino también un acto cultural profundamente enraizado en los códigos de comunicación, conducta, jerarquía y emocionalidad.

Erin Meyer (2014) define la evaluación como una de las ocho dimensiones críticas de la cultura laboral, ubicándola en un eje que va desde la retroalimentación directa hasta la retroalimentación indirecta. En su marco, los Países Bajos se posicionan en el extremo directo, mientras que países como Colombia o Filipinas tienden hacia estilos indirectos.

- ❖ *Retroalimentación directa*: en esta se valora la franqueza. Los comentarios negativos se entregan sin rodeos y se consideran una herramienta para el crecimiento profesional. En culturas como la neerlandesa o canadiense, lo importante es ser claro y específico, incluso si el comentario puede resultar incómodo, así se evitan ambigüedades y se impulsa la mejora.
- ❖ *Retroalimentación indirecta*: en esta se prefiere un enfoque más delicado y cuidadoso. En culturas como la colombiana, las críticas se “suavizan” o se presentan en privado, debido a que es un lenguaje menos confrontativo. El objetivo es proteger la armonía del grupo y el respeto interpersonal (Ting-Toomey y Dorjee, 2018; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

Cuando estos estilos se cruzan en un equipo sin una comprensión mutua, se generan desajustes de percepción, frustraciones y rupturas de confianza. En la empresa multinacional

objeto de estudio, convergen profesionales diversos donde las diferencias son evidentes. Las prácticas de evaluación entre líderes y colaboradores, y entre pares, reflejan estilos que a veces chocan, generando tensiones, resistencias o distorsiones en la interpretación del mensaje. Es por lo que, abordar la dimensión de la evaluación resulta esencial para construir relaciones de trabajo más efectivas y resilientes.

Algunos de los problemas que se presentan en esta dimensión dentro de la empresa son:

- *Percepción de agresividad*: Cuando un líder neerlandés brinda retroalimentación directa a un colaborador colombiano o filipino, este puede interpretarla como hostil o despectiva, afectando la moral.
- *Evasión del feedback*: En el otro extremo, líderes de culturas indirectas pueden evitar confrontar a sus equipos por temor a “herirlos”, resultando en una falta de correcciones claras y precisas.
- *Desalineación entre intención y recepción*: Lo que un evaluador considera un comentario objetivo, puede ser leído como un juicio personal y viceversa.
- *Impacto en el engagement*: Colaboradores que sienten que la evaluación no es justa o que no saben si están cumpliendo con lo esperado, pueden desconectarse emocionalmente de su trabajo.
- *Desconfianza entre equipos multiculturales*: Al no compartir un lenguaje común para el feedback, se generan fricciones y malentendidos que deterioran las relaciones laborales.

Si no se gestionan adecuadamente estas divergencias culturales en los estilos de evaluación, pueden surgir:

- Malentendidos persistentes sobre el desempeño.
- Frustración en líderes que sienten que no pueden “corregir” sin generar fricción.

- Baja motivación o desconexión emocional de los colaboradores.
- Rechazo a la retroalimentación como parte del proceso de crecimiento.
- Desgaste en los canales de comunicación formales e informales.

La evaluación no es simplemente una herramienta de gestión del talento, es un acto fundamentalmente cultural. Una misma frase evaluativa puede motivar a un colaborador o desmoralizarlo, dependiendo del marco cultural desde el que se enuncie y reciba; es necesario que los líderes e individuos en cargos de poder, ejercen un liderazgo más efectivo, más empático y alineado con la diversidad del equipo. Por ello, desarrollar competencias de sensibilidad cultural para la retroalimentación como proponen Meyer (2014), Earley & Mosakowski (2004) y, Ting-Toomey y Dorjee (2018), permite evitar choques innecesarios, fortalecer el aprendizaje organizacional y mejorar el clima laboral.

#### **4.1.3. Persuasión**

En un equipo multicultural, no basta con tener buenas ideas; también hay que saber cómo argumentarlas de forma efectiva para que sean comprendidas y aceptadas por personas de diversos orígenes culturales. La persuasión es en esencia una forma de construir y comunicar argumentos; pero no todas las culturas valoran las mismas estrategias. Mientras unas apoyan la lógica estructurada y los datos duros, otras prefieren comenzar por principios generales, analogías o incluso la autoridad del orador. Erin Meyer (2014), describe esta dimensión como un continuo entre 2 extremos deductivo e inductivo:

- *Persuasión basada en principios (deductivo)*: se inicia con teorías, conceptos generales o marcos estructurales, y luego se desciende hacia casos o ejemplos específicos. Es propia

de culturas como la francesa, italiana o rusa, donde se privilegia el pensamiento abstracto, filosófico o teórico.

- *Persuasión basada en aplicaciones (inductiva)*: comienza con casos, datos, experiencia o evidencia específica, y luego se extraen conclusiones generales. Es común en culturas como la estadounidense, canadiense, neerlandesa o alemana, donde se valora la claridad práctica, los resultados comprobables y los ejemplos concretos.

Autores como Gudykunst & Kim (1992) sostienen que el proceso de persuasión es altamente influenciado por la orientación cultural hacia el pensamiento analítico o regional, lo que afecta cómo se interpreta la validez de un argumento. Así mismo Hall (1976) destaca que en culturas de alto contexto los mensajes persuasivos suelen estar cargados de símbolos, historia común o códigos relacionados implícitos, mientras que en culturas de bajo contexto prima la estructura lógica explícita.

En la empresa multinacional en estudio, esta dimensión ha sido fuente de malentendidos, especialmente cuando las propuestas técnicas regulatorias o de mejoras se presentan entre colegas de distintas regiones del mundo. El comprender cómo varía el proceso de persuasión según sea la cultura es clave para garantizar que las ideas viajen “sin ruido”; es decir, sean recibidas como se espera. Esta diferencia en los estilos de persuasión ha generado varios retos:

- *Desacreditación mutua en argumentos*: por ejemplo, un líder de Países Bajos puede considerar imprecisa o poco sustentada una propuesta de un líder colombiano basada en casos empíricos y no en marcos teóricos. En un caso contrario, un colaborador colombiano puede percibir una exposición lógica como fría, desconectada del contexto y poco realista.
- *Desconexión con la audiencia*: las propuestas, informes o presentaciones internas no logran convencer porque no están alineadas con el estilo cognitivo del interlocutor.

- *Dificultades en el desarrollo idóneo de procesos.*
- *Confusión entre contenido y forma del mensaje:* Las ideas no se evalúan sólo por su mérito técnico, sino por cómo están presentadas; esto puede llevar a subestimar ideas valiosas por fallas en el enfoque comunicativo.

De no ser bien gestionadas estas diferencias, pueden ocasionar:

- Pérdida de ideas valiosas por la mala interpretación.
- Tensiones en los equipos por los distintos enfoques.
- Estancamientos en los procesos de toma de decisiones.
- Percepción de discriminación intelectual o desvalorización en aportes por enfoques culturales.
- Pérdida de influencia y bajo liderazgo en los perfiles que no sepan adaptar sus mensajes.

Así como en las otras dimensiones, la persuasión no es solo una habilidad retórica, es una práctica cultural. Lo que para unos es un argumento sólido, para otros puede parecer una expresión vacía (Meyer, 2014). Por ello, las empresas multinacionales que busquen cohesión, agilidad e integración en sus equipos, deben enseñar a sus líderes y colaboradores a leer y adaptar el estilo de persuasión al público que los rodea, es decir, trabajar constantemente en varios enfoques de su CQ, para llegar a las personas, ya que, primero se gana su corazón y luego se les confronta.

#### **4.1.4. Liderazgo**

El concepto de buen liderazgo no es universal, puesto que las características que hacen de un líder, una figura respetada, valorada y competente varían sustancialmente según la cultura. De allí, han surgido interrogantes como: ¿Un líder nace o se hace?, ¿Lo que hago determina lo que

soy? o ¿Soy quién soy, por lo que hago? La realidad es que mientras algunas culturas promueven un liderazgo participativo, igualitario y basado en la influencia informal, otras valoran figuras fuertes, con autoridad visible y jerárquicas. Estas discrepancias son las que causan tensiones en los equipos multiculturales y más cuando deben alinearse a objetivos comunes, pero tienen expectativas y visiones distintas sobre el rol del líder, cuando a ciencia cierta ningún modelo de liderazgo es superior a otro. Puesto que, los líderes nacen y también se hacen.

Estos enfoques no son mejores o peores, solo reflejan estructuras culturales, por ejemplo: Hofstede (2010) relaciona el liderazgo con la distancia al poder, culturas con alta distancia tienden a tener estructuras jerárquicas y respeto al estatus; sin embargo, culturas con baja distancia promueven la horizontalidad. Así mismo, el estudio GLOBE (House et al., 2004) destaca cómo las dimensiones culturales configuran lo que se considera un liderazgo eficaz o deseado en cada sociedad, incluyendo aspectos como el colectivismo institucional, la aversión a la incertidumbre o la orientación al logro.

Erin Meyer (2014), describe el liderazgo en dos ejes culturales: igualitario y jerárquico:

- *Liderazgo igualitario*: propio de culturas como la neerlandesa o canadiense, donde la autoridad se construye por mérito, no por posición. Las decisiones se toman en conjunto, el líder es percibido como un facilitador y no se espera una gran distancia entre niveles organizacionales.
- *Liderazgo jerárquico*: predomina en países como Colombia, Filipinas e India, se respeta la posición formal del líder; pues este representa estabilidad y control para ejercer la autoridad, que es parte de su legitimidad como líder.

En la empresa multinacional en intervención, la convivencia de profesionales ha evidenciado percepciones divergentes frente al liderazgo. Algunos colaboradores esperan

dirección clara y toma de decisiones centralizadas, mientras otros valoran la autonomía, el consenso o la horizontalidad. Esto ha generado confusión y algunos inconvenientes como:

- *Confusión en los límites de liderazgo:* En algunos casos, los colaboradores pueden percibir que el líder no lidera si no da instrucciones claras y otros pueden sentir que el líder impone, cuando toma decisiones unilaterales. Así mismo, algunos colaboradores no se sienten cómodos tomando decisiones sin autorización explícita y en otros casos los colaboradores se frustran por falta de empoderamiento e incidencia.
- *Diferencias marcadas en los estilos de liderazgos:* Un colaborador de cultura jerárquica puede sentirse inseguro ante un líder que promueve demasiada autonomía. A su vez, un líder de cultura igualitaria puede frustrarse con equipos que no proponen o no cuestionan las decisiones.
- *Malas formas de relacionamiento entre líderes y equipos:* cuando no se adapta el estilo al contexto cultural del equipo, se pierde la confianza y la efectividad del grupo.

De no gestionar bien esta dimensión, puede ocurrir lo siguiente:

- *Desmotivación:* por exceso de control, o, por el contrario, por la ausencia de un direccionamiento visible.
- *Disminución de la legitimidad del liderazgo:* cuando las expectativas culturales no se cumplen, se debilita la confianza en el líder.
- *Ambigüedad en la ejecución:* si no hay claridad sobre quién decide, los procesos se retrasan o se duplican.
- *Desconexión:* entre los equipos multiculturales y los líderes de referencia.

El liderazgo no se ejerce en el vacío, se ha moldeado por códigos culturales que determinan qué se espera de un jefe, cómo se construye la autoridad y qué estilo de relación es considerado

respetuoso. Como lo plantea Meyer (2014), no se trata de cambiar quiénes somos, sino de adaptar nuestro estilo para conectar con otras personas; sin perder efectividad ni autenticidad. Por ello, para desarrollar y adquirir más inteligencia cultural (CQ), es necesario dirigir equipos diversos sin imponer ni disolver las diferencias, sino integrarlas en una visión común.

#### 4.1.5. Toma de decisiones

Erin Meyer (2014), ubica la toma de decisiones en dos estilos: consensual y top-down.

- *Consensual*: las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados, el objetivo no es sólo llegar a la mejor solución, sino asegurar el compromiso colectivo. Este enfoque es característico de culturas como la japonesa o neerlandesa.
- *Top-down*: las decisiones son tomadas por líderes o figuras de autoridad y luego comunicadas al resto de equipos. Este estilo es común en culturas con alta distancia al poder como Filipinas, India o en ciertos casos, Colombia. En este se valora la eficiencia, la claridad de mando y la responsabilidad vertical.

En entornos multiculturales, el proceso mediante el cual se toman las decisiones puede ser incluso más importante que la decisión misma; las diferencias culturales influyen profundamente en cómo se construye el consenso, quién debe participar en la decisión, cuánto tiempo se invierte en el análisis y cómo se ejecuta lo decidido. Mientras que algunas culturas valoran la rapidez y la autoridad centralizada, otras priorizan el consenso y la discusión colectiva.

Según Hofstede (2010), la dimensión de distancia al poder tiene una relación directa con este aspecto, a mayor distancia más probabilidad de decisiones unilaterales; a menor distancia más probabilidad de decisiones distribuidas. Además, Trompenaars & Hampden-Turner (1998),

introducen el dilema del individualismo versus colectivismo que también afecta si las decisiones se ven como personales o grupales.

En la organización objeto de estudio donde coexisten colaboradores de contextos tan distintos se han presentado tensiones y confusión por las diferencias en los tiempos, enfoques y estilos en la toma de decisiones. Algunos miembros consideran que se pierde el tiempo en consultas innecesarias mientras que otros sienten que deciden sin su participación, lo que afecta el compromiso y la claridad.

Algunos problemas evidenciados en esta dimensión son:

- *Desalineación de expectativas:* Algunos colaboradores esperan ser consultados y participar en el proceso de decisión, pero se enfrentan a decisiones ya tomadas sin su conocimiento.
- *Retrasos en la ejecución:* equipos acostumbrados a procesos consensuales pueden percibir decisiones unilaterales como abruptas y autoritarias, generando resistencia pasiva.
- *Sensación de exclusión:* la falta de participación puede afectar el sentido de pertenencia y el compromiso con los resultados.
- *Confusión sobre autoridad:* en contextos donde no es claro quién decide o cuándo termina la etapa de discusión, se pueden generar tensiones, duplicidades o falta de seguimiento.
- *Pérdida de eficiencia:* se puede dar por exceso de deliberación o por temor a desafiar una decisión tomada desde otra cultura jerárquica.

Si no se gestiona oportunamente esta dimensión, puede desencadenar lo siguiente:

- *Ejecutivos que sienten que pierden autoridad* si solo se aplican modelos participativos.
- *Desmotivación y desconexión de colaboradores:* sienten que su voz no importa.
- *Pérdida de confianza* entre equipos de diferentes regiones o funciones

- *Mayor probabilidad de errores* por decisiones tomadas sin información clave del equipo local.

La toma de decisiones es más que una función organizacional, es un reflejo de los valores culturales sobre el poder, la participación y el tiempo como lo sostienen Ang & Van (2015). Es necesario desarrollar inteligencia cultural para comprender cómo cada cultura entiende y vive la toma de decisiones, para así evitar conflictos, construir equipos más cohesionados y poder ejecutar con mayor eficacia. Los líderes con alta inteligencia cultural saben cuándo adaptar su estilo de decisión, cuándo acelerar y cuándo abrir o cerrar espacios para la voz colectiva. Esta es una competencia que no sólo mejora la efectividad, sino que también genera mayor legitimidad en las decisiones, especialmente en entornos multiculturales complejos.

#### **4.1.6. Confianza**

La confianza es el principio sobre el que se cimentan y se construyen las relaciones; sin ella, no hay nada, porque una vez se pierde es difícil restaurarla. Sin la confianza, no hay colaboración genuina, alineación estratégica ni comunicación abierta. Por ello, la forma en que se edifica y se interpreta, varía enormemente entre culturas; en contextos multiculturales una misma acción puede fortalecer o deteriorar la confianza, dependiendo de los códigos culturales que intervienen. Erin Meyer (2014), propone una tipología que distingue dos formas fundamentales de construir confianza:

- *Confianza basada en la tarea*: se construye a través del profesionalismo, técnica, competencia, puntualidad y eficiencia; se gana al mostrar resultados y se pierde cuando se falla en la ejecución, esta es propia de culturas como la de los Países Bajos, Alemania, EE. UU. o Canadá.

- *Confianza basada en la relación:* se construye a través de la conexión interpersonal, emocional, el tiempo compartido, la cortesía, el respeto y la lealtad; se fortalece al compartir momentos informales y se puede romper si se percibe distancia emocional o desinterés; esta es propia de culturas como Colombia, Filipinas, India o Brasil.

Otros autores refuerzan esta idea, Fukuyama (1996), argumenta que la confianza es un activo social distribuido de manera desigual entre sociedades afectando su capacidad organizacional. Trompenaars & Hampden-Turner (1998), plantean que en culturas relacionales el trato psicológico es más importante que el trato formal.

En la empresa multinacional objeto de estudio donde actúan profesionales diversos, las expectativas respecto a cómo se gana la confianza, cuánto tiempo toma y qué factores las consolidan son distintas; eso ha generado tensiones, dudas sobre la confiabilidad del otro y conflicto en procesos colaborativos, especialmente en reuniones virtuales, proyectos regulatorios transversales y procesos de auditoría. Algunos de los problemas evidenciados en esta dimensión se resumen en:

- *Desconfianza entre personas de diferentes países por estilo de interacción:* la ausencia de contacto personal o de cortesías pueden ser interpretadas como falta de respeto, compromiso o empatía.
- *Falta de cercanía entre colegas:* los colaboradores de culturas regionales pueden interpretar la profesionalidad distante de colegas técnicos como frialdad o desconfianza.
- *Fallas en la colaboración remota:* sin espacios informales o relacionales, la confianza no se desarrolla lo suficiente y las tareas se vuelven más frágiles.

- *Retención débil del talento:* En contextos donde no se cuidan los vínculos interpersonales, los colaboradores pueden desconectarse si no sienten que existe una relación humana con sus equipos o líderes.

De no gestionarse correctamente esta situación puede desencadenar:

- *Rotación del talento:* por sensación de desinterés o frialdad en las relaciones.
- *Baja cohesión de equipo:* especialmente en proyectos transversales y virtuales.
- *Desconfianza implícita:* duplicidad de tareas, verificación excesiva o evasión.
- *Perdida de oportunidades de innovación:* por falta de apertura y vulnerabilidad.
- *Mayor tensión* entre áreas y/o regiones que no se conocen, aunque colaboran.

La confianza no se impone, se construye; y en contextos multiculturales, se cimenta de manera distinta, porque comprender si el otro necesita ver resultados o compartir momentos para confiar puede marcar la diferencia entre un equipo que coopera y uno que sólo cumple. Fukuyama (1996) argumenta que como la confianza es un activo social, los equipos se solidifican cuando reconocen que la confianza no es universal, sino contextual y que deben cultivarse prácticas que respondan a estos estilos y contextos de las personas con las que nos relacionamos. Es aquí donde la CQ fortalece los vínculos invisibles que hacen funcionar a las organizaciones globales.

#### **4.1.7. Confrontación**

En toda organización, los desacuerdos son inevitables; sin embargo, la manera en que se expresan se interpreta y se resuelven los conflictos varía radicalmente entre culturas. Mientras algunas promueven la confrontación abierta como parte del crecimiento profesional y del ejercicio de la sinceridad, otras la evitan para preservar la armonía, el respeto y la cohesión del grupo; estas

diferencias son las que pueden generar malentendidos, rupturas de comunicación o incluso resentimientos silenciosos que afectan el desempeño.

Ting-Toomey y Dorjee (2018), aportan a esta discusión desde su modelo de manejo del rostro, explicando cómo las culturas colectivistas evitan el conflicto directo para proteger la imagen pública del otro. En su caso, Trompenaars & Hampden-Turner (1998), sostienen que la forma de manejar los desacuerdos esta influenciada por el valor que cada cultura da a la armonía frente a la honestidad, y por su orientación hacia el tiempo (resolver ahora vs permitir que el tiempo diluya el conflicto).

Meyer (2014), describe esta dimensión como un eje que va desde culturas que aceptan y promueven la confrontación directa hasta culturas que la evitan activamente:

- *Confrontación directa:* considera que expresar los desacuerdos abiertamente es signo de madurez, honestidad y profesionalismo; esto no se interpreta como un ataque personal, sino como parte de un diálogo crítico. Es común encontrar la confrontación directa en culturas como la neerlandesa, alemana o israelí.
- *Evitación de la confrontación:* considera la confrontación como un riesgo para la armonía del grupo; por lo que se tiende a suavizar los desacuerdos, abordarlos en privado o incluso ignorarlos temporalmente para evitar “hacerle perder la cara” al otro. Este tipo de situaciones, se encuentran comúnmente en culturas como la colombiana, filipina o japonesa.

En la organización analizada, la diversidad cultural ha evidenciado que no existe un criterio compartido sobre cuánto, cómo y con qué tono es adecuado confrontar a un colega o un líder; lo que para unos es una conversación necesaria y productiva, para otros es también una amenaza al clima laboral o una falta de respeto. Esta dimensión es crítica especialmente en escenarios de

retroalimentación, evaluación de desempeño, negociación o gestión de crisis. Por ello, los problemas principalmente evidenciados en esta dimensión son:

- *Silencios que ocultan desacuerdos:* en culturas que evitan la confrontación, los colaboradores pueden asentir en público, pero oponerse en la práctica, lo que genera sabotajes pasivos o inacción.
- *Percepción de agresividad:* un comentario frontal o una observación directa, puede ser interpretada como una agresión personal o un ataque, generando resentimiento duradero.
- *Falta de resolución de tensiones:* cuando los conflictos no se abordan a tiempo, sino que se acumulan, emergen de forma explosiva o desproporcionada en otro momento.
- *Ruptura de la confianza* por no tener herramientas culturales comunes para abordar y cerrar los conflictos de manera sana.
- *Evasión del feedback:* Por miedo a confrontar, se pierden oportunidades de mejora, lo que afecta el aprendizaje individual y colectivo.

De no gestionarse correctamente esta situación se puede desencadenar lo siguiente:

- Ambiente de trabajo tenso o pasivo agresivo.
- Falta de innovación por miedo a disentir o presentar ideas contrarias.
- Baja claridad en los procesos de decisiones o retroalimentación.
- Pérdida de tiempo en rumores, suposiciones o conversaciones paralelas.
- Desconexión emocional de los colaboradores que no se sienten escuchados.

La confrontación no tiene el mismo valor ni la misma forma en todas las culturas. Pero, comprender cómo se interpretan los desacuerdos y reforzar los equipos con herramientas adaptadas a sus estilos culturales, puede prevenir conflictos destructivos y transformar las diferencias en oportunidades de mejora. Como lo afirma Meyer (2014), las organizaciones globales más exitosas

no son las que eliminan la confrontación sino aquellas que enseñan a confrontar de manera consciente y culturalmente sensible.

#### 4.1.8. Gestión del tiempo

La manera en que un individuo organiza, concibe y utiliza el tiempo está intensamente influenciado por su cultura; en entornos multiculturales esta diferencia puede afectar desde la puntualidad en reuniones hasta la gestión del cronograma y las agendas personales, la presión por fechas límites o la percepción de orden y la flexibilidad; lo que para una cultura es un retraso y una falta inaceptable, para otras puede ser un ajuste normal según las circunstancias. Erin Meyer (2014), propone una clasificación entre culturas que manejan el tiempo de forma lineal y aquellas que lo conciben de forma flexible:

- *Tiempo lineal*: se da en culturas que ven el tiempo como algo que debe gestionarse de manera estructurada; se planifica con antelación, se respetan los horarios, se prioriza el cumplimiento de los plazos y se considera que hacer una cosa a la vez es lo más eficiente. Comúnmente se da en culturas como la neerlandesa, alemana, estadounidense o suiza.
- *Tiempo flexible*: se da en culturas que entienden el tiempo de manera más contextual; se valora la adaptabilidad, la atención a las múltiples cosas simultáneamente, y se entiende que las relaciones, los cambios o los imprevistos pueden modificar lo planeado. Comúnmente esto se encuentra en culturas como la colombiana, india, filipina o árabe.

Trompenaars & Hampden-Turner (1998), explican esta diferencia en términos de secuencialidad vs sincronidad, mientras que Hall (1976), distingue entre monocronismo y policronismo como ejes para comprender la gestión temporal; en todos los casos, lo importante no es solo el tiempo, sino la percepción cultural de su valor y función.

En el caso de la multinacional de dispositivos médicos analizada, donde convergen diversas visiones culturales sobre la temporalidad, se han generado choques en la ejecución de tareas, en la planeación de proyectos regulatorios y en la coordinación de agendas globales. Por ello, comprender cómo se concibe el tiempo en cada cultura, permite prevenir errores, frustraciones y retrocesos innecesarios. A continuación, se enmarcan los problemas mayormente evidenciados:

- *Reuniones que comienzan tarde o se extienden sin consenso:* esto genera frustración en las culturas puntuales.
- *Percepción de falta de respeto por los tiempos del otro:* una demora en entregar un informe o no asistir a tiempo a una reunión puede leerse como desinterés o descuido.
- *Choques en cronogramas de proyectos internacionales:* especialmente cuando no hay claridad sobre las prioridades y los plazos se entienden como orientativos o negociables.
- *Tensión de enfoques:* entre el enfoque estructurado (checklist, calendario) y el enfoque relacional (resolver sobre la marcha).
- *Retrocesos o retrabajos:* por diferencias en la forma de entender la secuencia de actividades o la simultaneidad de tareas.

De no gestionarse correctamente esta dimensión, puede ocasionar:

- Retrasos recurrentes en proyectos internacionales.
- Pérdida de credibilidad profesional entre culturas con diferentes expectativas temporales.
- Desmotivación de colaboradores por sobrecarga de tareas mal distribuidas en el tiempo.
- Desgaste por conflictos evitables relacionados con plazos y agendas.
- Fricciones en la coordinación global de iniciativas claves.

El tiempo no es sólo una cuestión de manejar un reloj y un calendario, es un lenguaje cultural. Las organizaciones globales que comprenden esas diferencias pueden mejorar su agilidad, su colaboración y su capacidad de ejecutar proyectos internacionales con éxitos. Es clave enseñar a los equipos a negociar el tiempo con sensibilidad cultural, entendiendo que la flexibilidad de uno no es irresponsabilidad y la rigidez de otro no es intransigencia (Meyer, 2024). Además, es en estos contextos donde se puede evidenciar la CQ, que también se manifiesta en la manera que se maneja, se organiza el tiempo y se priorizan las actividades en las agendas.

## **4.2. Marco de Inteligencia Cultural**

La inteligencia cultural (CQ) es la capacidad que tiene todo individuo para desarrollar habilidades, destrezas y competencias que le permitan relacionarse eficazmente con personas culturalmente diversas. A diferencia del coeficiente intelectual (IQ) o la inteligencia emocional (EQ), la CQ no se limita al saber o sentir, implica una viva adaptación de códigos y lenguajes culturales diferentes al propio. Por lo que, en entornos multiculturales, se exige como una herramienta de alto valor para comprender la diversidad cultural e impulsar la gestión de equipos diversos.

En cuanto al marco de inteligencia cultural se identifican 3 dimensiones vitales: la CQ cognitiva, la CQ física/conductual y la CQ emocional/motivacional.

### **4.2.1. CQ cognitiva**

Esta CQ hace referencia a la comprensión o conocimiento cultural que posee un individuo, es decir, que tan consciente es alguien sobre cómo funcionan las culturas (valores, normas, practicas, sistemas de comunicación, autoridad, etc.). Los individuos con un CQ cognitivo alto,

pueden anticiparse a las diferencias y evitar choques culturales antes de que ocurran. Por ejemplo: un líder con CQ cognitivo planifica como se comunicará con un subalterno, de acuerdo con la cultura que este posea y los patrones comportamentales de la misma.

#### **4.2.2. CQ física/conductual**

A diferencia de la anterior, esta CQ se centra en la capacidad que tiene un individuo para moldear y modificar su conducta, comportamiento verbal y corporal (tono, gestos, volumen, velocidad, contacto visual, etc.) para alinearse a otras culturas. No se trata de fingir, ni de apropiarse de rasgos culturales ajenos, sino de ser flexibles y respetuosos ante los códigos conductuales de los demás. Por ejemplo: un líder latinoamericano en una reunión con colegas asiáticos reduce el uso de expresiones emocionales, utiliza onomásticos de acuerdo con las edades y cargos que posean los colegas y hace lo posible por alinearse a un estilo de comunicación que estos individuos respeten y valoren más.

#### **4.2.3. CQ motivacional/emocional**

Esta CQ, es el componente que refleja la confianza, esperanza, motivación y persistencia que puede poseer un individuo para enfrentar situaciones interculturales, incluso si le genera incomodidad. Este CQ es muy importante, ya que permite resistir los choques culturales y que los individuos, a pesar de cualquier situación que les acompleje, mantengan el entusiasmo y puedan construir relaciones diversas auténticas. Por ejemplo: a pesar de que en el inicio de su periodo un colaborador nuevo pueda sentirse excluido por las diferencias culturales, sigue comprometido y abierto al aprendizaje.

## 5. Estrategias de Intervención para la Solución Empresarial

El presente trabajo busca dar solución a una problemática estructural “la mala gestión de la diversidad cultural”. Como se evidencia en textos anteriores, está relacionada con las tensiones, los malentendidos y la productividad poco efectiva que emerge en equipos multiculturales, generando daños irreversibles entre los aspectos clave de la dinámica organizacional. Como estrategia de solución, se propone la construcción e implementación de un **Mapa Cultural Interno** del área de Asuntos Regulatorios de la compañía.

Este mapa funcionará como una herramienta informativa de visualización, análisis y toma de decisiones, que permitirá identificar con claridad los estilos culturales predominantes dentro del equipo y su alineación o desalineación con las dinámicas organizacionales actuales. A partir de estas actividades, se pretende diseñar acciones concretas de formación, ajuste de procesos y fortalecimiento del liderazgo intercultural

El Mapa Cultural Interno es una representación gráfica y analítica que ubica al equipo en relación con las ocho dimensiones culturales propuestas por Erin Meyer: comunicación, evaluación, persuasión, liderazgo, toma de decisiones, confianza, confrontación y gestión del tiempo. Este instrumento esclarecerá las fricciones y discrepancias perceptivas y comportamentales entre colaboradores y líderes, considerando sus estilos culturales, sus países de origen, y sus formas de interactuar cotidianamente.

Además de estas ocho dimensiones, el mapa integrará una valoración cruzada de las capacidades individuales de los líderes frente a la Inteligencia Cultural (CQ). Este cruce entre dimensiones y madurez cultural permitirá un análisis más profundo de las fortalezas, tensiones y oportunidades del equipo.

La elección del Mapa Cultural como herramienta principal de intervención se justifica por las siguientes razones:

- *Alineación directa con la problemática:* el análisis evidencia que los principales obstáculos en el equipo no se relacionan con aspectos técnicos o funcionales, sino con la gestión de la diversidad cultural.
- *Capacidad explicativa y transformadora:* permite un enfoque estructurado donde se puede identificar el origen de malentendidos, fricciones o vacíos de comunicación.
- *Función pedagógica y estratégica:* el mapa actúa como una herramienta de reflexión, autoconocimiento y diseño de acciones específicas para mejorar la colaboración.
- *Adaptabilidad:* es una herramienta muy funcional, ya que permite construir con base en el diagnóstico real del equipo, desde su propia voz y experiencia.

El Mapa Cultural se elabora a partir de los resultados integrados de tres instrumentos clave:

1. Entrevista semiestructurada a experto interno en gestión intercultural, que brindará lineamientos sobre los factores culturales más críticos en equipos globales.
2. Evaluación de madurez cultural (CQ) aplicada a líderes, basada en el modelo de Earley y Mosakowski, que permitirá medir sus capacidades cognitivas, conductuales y emocionales para liderar en contextos diversos.
3. Encuesta de percepción cultural a 30 colaboradores aproximadamente, diseñada con base en las ocho dimensiones de Meyer, para captar percepciones, experiencias y tensiones culturales al interior del equipo.

Además, como herramienta complementaria, se incorpora el análisis de Perfiles Culturales Individuales, inspirado en los modelos de Erin Meyer. Esta herramienta adicional, permitirá mapear y comparar el posicionamiento cultural de los líderes.

El objetivo principal de este instrumento es triangular los resultados anteriores, para reforzar la comprensión de los valores culturales subyacentes que moldean el comportamiento de los miembros del equipo. Esta herramienta es útil para enriquecer el diseño del Mapa Cultural con información específica sobre motivaciones culturales individuales.

Los insumos de cada herramienta se cruzarán para ubicar a cada dimensión en un continuo cultural (por ejemplo, comunicación directa vs. indirecta), e identificar en qué punto se ubican los diferentes grupos del equipo (por país, rol, nivel jerárquico, etc.). Además, el mapa incluirá alertas o zonas de fricción que requieren intervención.

En complemento con lo antes mencionado, se propone incorporar herramientas de IA lingüística que sirvan como apoyo tecnológico en la interpretación de barreras comunicacionales. En este sentido, el informe de DeepL (2025) señala que el uso estratégico de IA puede mejorar la precisión, reducir malentendidos y facilitar la transferencia de conocimiento tácito entre equipos culturalmente diversos. Desde una dimensión práctica y tecnológica este insumo puede ser clave para nutrir el mapa, especialmente cuando se requiera una traducción contextual que respete la sensibilidad y coherencia cultural. Asimismo, sirve como referencia para futuras recomendaciones en procesos de onboarding, capacitaciones en diversidad, o implementación de plataformas colaborativas multilingües que garanticen una inclusión efectiva y real de los miembros del equipo.

### **5.1. Entrevista semiestructurada a experto/a en gestión intercultural.**

La entrevista semiestructurada es una técnica de recolección de información cualitativa que permite explorar en profundidad la perspectiva de un experto sobre un fenómeno específico, combinando preguntas previamente formuladas con la flexibilidad para adaptarse a los aportes del

entrevistado. Este tipo de entrevista es útil cuando se busca comprender no solo lo que las personas piensan, sino cómo construyen sentido alrededor de sus experiencias (Brinkmann y Kvale, 2018).

Para esta investigación, la entrevista se aplicó a un profesional interno con experiencia en liderazgo, cultura organizacional y trabajo en entornos multiculturales, con el fin de obtener reflexiones, ejemplos prácticos y sugerencias estratégicas sobre los retos culturales que enfrentan los equipos globales.

### **5.1.1. Objetivo de la entrevista**

Obtener una perspectiva experta interna sobre los factores que influyen en la colaboración dentro de equipos culturalmente diversos, así como identificar buenas prácticas, errores comunes y estrategias que ayuden a comprender y gestionar las tensiones culturales.

Esta entrevista es clave, no solo porque cuenta con una perspectiva interna de alto valor, sino por su conocimiento técnico y entendimiento práctico sobre comunicación intercultural, y los procesos cotidianos del equipo.

### **5.1.2. Rol de la entrevista en la propuesta de solución**

La entrevista se realizó en el marco de la validación y análisis de la situación organizacional de una empresa multinacional del sector de dispositivos médicos. El conocimiento y las reflexiones del experto permitieron:

- Identificar brechas comunes entre líderes y colaboradores en contextos multiculturales.
- Corroborar que las dimensiones culturales seleccionadas son efectivamente críticas en la práctica organizacional.
- Recoger recomendaciones aplicables para la construcción de una propuesta metodológica realista y sostenible que permita la gestión oportuna e idónea de la diversidad.

### **5.1.3. Aplicación práctica**

El guion de la entrevista se encuentra incluido en el Anexo A y se estructuró en cinco bloques temáticos: cultura y comportamiento organizacional, mapa cultural de Erin Meyer, modelo de inteligencia cultural (CQ), experiencias - buenas prácticas y recomendaciones para organizaciones globales. Cada sección fue introducida por el entrevistador para garantizar la comprensión contextual, y las preguntas fueron formuladas de manera abierta para promover respuestas reflexivas y narrativas.

### **5.1.4. Desarrollo de la entrevista**

- Rol: Experto interno en cultura organizacional y liderazgo multicultural con experiencia en empresas multinacionales
- Perfil: Profesional sénior con más de 20 años de experiencia en funciones de formación y educación corporativa en empresas multinacionales de los sectores de la sanidad, el comercio minorista, la venta directa y la publicidad. Licenciado en Comunicación Social, con especializaciones de postgrado en Gestión, Marketing y Diseño Instruccional.

Amplia experiencia liderando equipos formados por diversos perfiles profesionales y disciplinas, unificando talento a través de países y culturas para servir a grupos de interés internos y externos en variadas geografías. Capacidad demostrada para diseñar y ejecutar estrategias de aprendizaje que impulsen el rendimiento, refuercen las capacidades y apoyen la transformación en entornos altamente regulados y orientados al cliente.

Hábil para liderar equipos de diferentes tamaños y configuraciones en Colombia, América Latina y los EE. UU., con un fuerte enfoque en el liderazgo inclusivo, la colaboración intercultural y la alineación de soluciones de aprendizaje con los objetivos de negocio.

- Fecha: 30/04/2025

A continuación se presenta el análisis cualitativo de las respuestas más relevantes por bloque.

#### ***5.1.4.1. Bloque 1 – Cultura y comportamiento organizacional***

Pregunta clave: Desde tu experiencia, **¿Cómo influye la cultura** en la forma en la que los equipos se comunican y colaboran **dentro de una organización?**

- Respuesta: El experto afirma que la cultura es la lente a través del cual codificamos y decodificamos los mensajes, es decir, que no solo el idioma sino el contexto cultural del emisor y receptor condicionan profundamente la manera en que se interpretan las intenciones, el tono y el contenido de los mensajes. Además, resalta que el contexto cultural no se reduce únicamente a la nacionalidad o país de origen, sino que abarca la cultura personal adoptada por cada individuo, por eso pueden existir diferencias interculturales marcadas incluso dentro de un mismo país o región.

Desde esta perspectiva, la efectividad comunicativa se logra cuando hay un “cultural awareness mutuo”; es decir, cuando el emisor comprende lo suficiente el marco cultural del receptor para que su mensaje sea correctamente interpretado, de lo contrario surge lo que se denomina “ruido comunicativo”, que es una descolocación entre los patrones de codificación y decodificación que generan malentendidos e incluso conflictos en los equipos.

**Síntesis:** Este bloque revela una comprensión profunda de cómo la cultura opera como un sistema invisible, pero determinante en las dinámicas de comunicación organizacional. La perspectiva del experto propone una visión más compleja y realista, donde los factores

interculturales, la cultura organizacional y la cultura personal interactúan de manera continua. Esta visión tiene un fuerte anclaje a nuestros marcos teóricos base, que enfatizan la necesidad de ajustar los estilos de comunicación según sea el grado de contextualización cultural del interlocutor.

El experto plantea, en esencia, que el liderazgo en entornos multiculturales no solo debe entender esta complejidad, sino también actuar como un puente entre códigos culturales diversos. El primer paso para la colaboración intercultural efectiva es, por lo tanto, el reconocimiento activo del “otro cultural” como legítimo interlocutor, con marcos simbólicos y semánticos distintos.

#### **5.1.4.2. Bloque 2: Mapa Cultural de Erin Meyer**

**Pregunta clave: ¿Qué tan útil te parece tener herramientas que nos ayuden a diferenciar este mapa cultural de manera estructurada?**

- Respuesta: El experto considera que las herramientas estructuradas como el mapa cultural de Erin Meyer son altamente útiles, en especial para interpretar realidades culturales diversas en el mundo organizacional global. Para él, estos marcos analíticos permiten entender, anticipar y gestionar de manera efectiva los desafíos que surgen en estos contextos multiculturales. Sin embargo, enfatiza una distinción crucial entre el uso de estas herramientas para mensajes masivos y procesos organizacionales generales y su aplicación en interacciones individuales o de liderazgo directo.

*“En mi caso particular, hay un trauma colectivo en mi equipo: El que menos tiene en la organización, tiene 12 años; el que más, casi 25. Son traumas viejos, reforzados por experiencias pasadas.”*

Este fragmento revela que, para el experto, el comportamiento cultural no se puede comprender únicamente desde un enfoque nacional o teórico, sino que debe cruzarse con las trayectorias personales, las memorias organizacionales y las experiencias previas que

influyen en el presente. Para él, el mapa cultural se puede considerar como una herramienta base, pero no como la única; ya que, considera que esta por sí sola no es suficiente para una lectura profunda del contexto emocional e histórico del equipo.

**Pregunta clave: ¿Qué opinas del modelo de las 8 dimensiones culturales de Erin Meyer?**

- Respuesta: reconozco el valor del modelo de Erin Meyer, destaco que ofrece un marco claro para mapear la diversidad culturas entre nacionales, especialmente en esas áreas claves ya mencionadas. Sin embargo, su análisis va más allá; resaltando que la interpretación de estas dimensiones depende del nivel de conciencia cultural que haya desarrollado cada individuo, lo que puede variar incluso dentro de un mismo país o equipo.

*“Tú le preguntas a alguien en Colombia cómo prefiere recibir feedback, y puede responder directo, contrario a lo que dice la teoría. Eso demuestra que ya ha habido un desarrollo cultural, que ha evolucionado por vivencias, educación o su rol organizacional.”*

Con este ejemplo, el experto alerta sobre el riesgo de caer en generalidades culturales, especialmente si se usan los modelos de manera rígida. Insiste en que es fundamental tener en cuenta la dimensión temporal y evolutiva de la cultura; ya que, lo que un colaborador expresa en alguna herramienta de recolección de información, puede reflejar no tanto su cultura nacional de origen, sino su experiencia acumulada en contextos multiculturalmente diversos o en ambientes corporativos exigentes.

**Pregunta clave: ¿Qué dimensiones culturales te parecen más difíciles de manejar en la práctica?**

- Respuesta: la dimensión más crítica y compleja para mí es la de comunicación, por su carácter transversal e invisible. Es como un campo que, mal gestionado, puede romper estructuras, minar confianza y desarticular procesos organizacionales completos.

*“La comunicación puede ser un detonante que te tumba modelos, procesos y hasta equipos. Si tú no entiendes cómo comunica el otro, creas ruidos. Y esos ruidos no solo afectan el mensaje, sino la relación, la identidad del grupo y el propósito.”*

Adicionalmente, plantea una mirada más estructural, donde los mapas culturales no deben limitarse a las dicotomía nacional e individual, sino que debe considerarse una tercera capa: la cultura organizacional emergente, que se forma cuando personas de múltiples culturas se alinean bajo un mismo propósito corporativo.

*“Tú puedes tener una cultura nacional muy marcada, pero si entras a una organización que promueve otra cultura, empieza un proceso de reconfiguración y es ahí donde muchas veces se da el verdadero choque, no entre nacionalidades, sino entre la identidad personal y la nueva identidad organizacional.”*

**Síntesis:** El experto valora altamente las herramientas principales designadas para este estudio, pero insiste que su verdadero poder está en ser punto de partida y no el punto final; advierte sobre la tentación de usar el modelo de forma estática o generalizada, sin tener en cuenta el dinamismo, las trayectorias personales y la historia emocional de los equipos.

De todo esto, se rescatan 3 valiosos aprendizajes. Primero, que la cultura es evolutiva y el mapa debe leer no solo las nacionalidades, sino también los niveles de madurez cultural. Segundo, que la comunicación es la dimensión más sensible, pues puede impactar toda la arquitectura organizacional. Y tercero, que existe una tercera capa cultural, la cultura organizacional que emerge en los contextos globales y que puede generar tensión con las culturas previas de los individuos.

En suma, se destaca el mapa cultural como una herramienta poderosa para entender patrones y anticipar diferencias, pero solo cuando se complementa con una mirada profunda, adaptativa y contextual de las personas y las organizaciones.

#### **5.1.4.3. Bloque 3: Modelo de Inteligencia Cultural (CQ)**

Pregunta clave: **¿Qué entiendes por inteligencia cultural?**

- Respuesta: la Inteligencia Cultural (CQ) va más allá de la capacidad de “adaptarse a diversas culturas”.

*“La Inteligencia Cultural es la capacidad de leer la realidad del otro con respeto, sin juicio, y decidir conscientemente cómo interactuar con esa persona o ese contexto.”*

Destaca que no se trata solo de tener tolerancia, sino de construir sentido conjunto desde la empatía y el conocimiento; insiste que la CQ implica entrenar el pensamiento crítico, la flexibilidad y la habilidad de reconfigurar patrones propios sin perder identidad. Además, resalta que esta inteligencia requiere autorregulación emocional y disposición al aprendizaje permanente, especialmente en entornos globales donde las reglas no son homogéneas.

Pregunta clave: **¿Cómo desarrollas tú o cómo han desarrollado la inteligencia cultural en tu equipo de trabajo?**

- Respuesta: la hemos desarrollado con un enfoque práctico, gradual y profundo; implementando tres estrategias clave:
  1. Espacios de conversación intencional:

*“Nosotros generamos espacios donde nos preguntamos: ¿cómo te sentiste en la reunión?, ¿qué te molestó?, ¿por qué no hablaste?... Estas conversaciones van creando un lenguaje compartido que te permite decodificar al otro más rápido.”*

Estas reflexiones fomentan la conciencia intercultural emocional, clave para que los colaboradores entiendan no solo lo que pasó, sino por qué se sintieron así frente a ciertas actitudes o palabras.

## 2. Mentoría intercultural entre pares:

*“Yo tengo compañeros que me ayudan a leer a otros. Si yo no entiendo porqué alguien actuó así, le pregunto a alguien que lo conozca mejor desde su cultura. Eso es un ejercicio de humildad.”*

Aquí se evidencia el uso del aprendizaje colaborativo para interpretar claves culturales, reconociendo que un solo individuo no siempre puede captar todos los códigos.

## 3. Prácticas de feedback progresivo:

*“Hacemos retroalimentación sin herir, pero también sin adornar. Se trata de construir una cultura donde decir la verdad no sea una agresión, sino una oportunidad.”*

Nos hemos dedicado a desmontar las resistencias al feedback directo o confrontativo, especialmente en las culturas donde no es habitual. Este esfuerzo se conecta con la dimensión de “evaluación” del mapa de Meyer y muestra cómo se construye una cultura organizacional híbrida, con normas nuevas que no dependen de la cultura nacional de origen, sino de acuerdos colectivos.

**Pregunta clave: ¿Qué errores crees que se cometen frecuentemente cuando no hay conciencia cultural?**

- Respuesta: creo que se cometen varios errores comunes, pero destaco dos como los más graves:

### 1. Juzgar desde la propia cultura como si fuera un estándar universal:

*“El primer error es pensar que lo mío es lo normal y que todo lo demás es raro. Eso lleva a leer mal, actuar mal y comunicar mal.”*

Esta afirmación sintetiza el sesgo etnocéntrico que muchas veces permea incluso a líderes experimentados, y que genera conflictos innecesarios por falta de interpretación contextual.

2. Desatender los impactos emocionales del choque cultural:

*“A veces la gente se queda callada, se desconecta, no entiende lo que le están diciendo... y nadie se da cuenta que está teniendo una crisis cultural.”*

Este tipo de situaciones, invisibles pero frecuentes, son un llamado de atención sobre la importancia de contar con líderes con alto CQ emocional, capaces de detectar estas señales y actuar con sensibilidad. También son una alerta sobre las traducciones erróneas de actitudes, como cuando una persona percibe frialdad o falta de interés simplemente porque la otra cultura tiene estilos comunicativos más distantes.

**Síntesis:** En este bloque se interpreta la Inteligencia Cultural como una competencia profunda, ética y estratégica, más cercana al liderazgo consciente que a una simple habilidad de adaptación. Donde se destacan 3 puntos clave: Primero, la CQ se construye desde la lectura empática y contextual, no desde la tolerancia superficial. Segundo, requiere espacios de conversación continua, mentoría entre pares y normas culturales compartidas dentro de la organización. Tercero, el mayor riesgo de no desarrollarla es juzgar desde el etnocentrismo y desconocer el impacto emocional de los choques culturales invisibles. En conclusión, el desarrollo de la CQ no es un acto aislado, sino un proceso organizacional constante que se cultiva desde cada acción y el reconocimiento activo de la diversidad como fuente de valor.

#### 5.1.4.4. Bloque 4: Experiencias y buenas prácticas

Pregunta clave: **¿Podrías contarnos una experiencia concreta donde enfrentaste un reto intercultural en tu organización?**

- Respuesta: tuve una experiencia específica relacionada con un proyecto regional entre varios países latinoamericanos y una organización europea, donde un conflicto surgió por la manera en que una de las colegas europeas estructuraba los espacios de trabajo:

*“Ella era muy directa, muy estructurada, mandaba una agenda cerrada y se molestaba si nos salíamos del tema. Para ella, eso era eficiencia; pero para nosotros, hablar antes, generar confianza, contar algo personal... eso también era parte del trabajo.”*

Este choque generó tensiones sutiles pero persistentes, especialmente porque para los equipos latinoamericanos como el colombiano o el mexicano, el proceso relacional es tan importante como el producto. En palabras del experto:

*“Uno de mis compañeros mexicanos me dijo: es que no me dan ganas de hablar, siento que estoy en un examen. Y otro colombiano: me siento controlado, no puedo ser creativo. Entonces entendí que estábamos en un choque fuerte de mapas culturales.”*

Para resolverlo, el experto propuso una sesión de retroalimentación con metodología adaptada; antes de hablar con la colega europea, hizo un sondeo interno para entender los malestares. Luego, diseñaron un espacio conjunto donde cada uno pudiera expresar cómo entendía la colaboración desde su cultura.

*“Ella quedó sorprendida, decía: pero esto es trabajo, no psicología. Y nosotros le dijimos: para nosotros el trabajo incluye lo emocional, poco a poco fuimos llegando a un equilibrio.”*

Este ejemplo revela una estrategia de mediación intercultural basada en el diálogo estructurado, el reconocimiento de los mapas culturales (en este caso, estilos de comunicación y confianza) y la adaptación compartida.

**Pregunta clave: ¿Qué aprendizajes te dejó esa experiencia?**

- Respuesta: el aprendizaje principal de esa experiencia fue comprender que el liderazgo intercultural no es natural ni automático, sino que exige un proceso constante de traducción, reflexión y negociación.

*“Uno no puede asumir que todos quieren lo mismo o que entienden lo mismo cuando dicen trabajo en equipo. Lo que para ti es empatía, para otro es invasión; lo que para ti es eficacia, para otro es frialdad.”*

De esta vivencia aprendió que los líderes deben asumir el rol de “traductores culturales”, es decir, personas capaces de identificar los códigos implícitos en cada interacción, para luego mediar con empatía y compasión, para generar acuerdos comunes. También resalta que los equipos multiculturales requieren mayor tiempo de calibración al inicio del trabajo conjunto y que este es vital para el entendimiento mutuo y la generación de confianza:

*“Si al principio, tú inviertes tiempo en construir códigos comunes, después todo fluye mejor. Pero si te lanzas directo a los objetivos sin leer los climas emocionales y los códigos culturales, se te cae el equipo por dentro.”*

Este aprendizaje se alinea con la teoría del "trust building" de Erin Meyer, que distingue entre la confianza basada en la tarea (task-based) y la confianza basada en la relación (relationship-based), evidenciando cómo esa diferencia puede generar roces si no se gestiona activamente.

**Pregunta clave: ¿Has cambiado tu estilo de liderazgo o de trabajo gracias a estas experiencias interculturales?**

- Respuesta: si lo he hecho, y gracias a eso he podido escalar de manera profesional y personal:

*“Yo antes era más impaciente, creía que ser eficiente era llegar rápido a la meta. Hoy sé, que ser estratégico es leer primero el terreno. He aprendido a bajar la velocidad para que el equipo suba la profundidad.”*

Este cambio no fue solo personal, sino organizacional, pues su equipo reinventó su forma de trabajar para incluir prácticas como:

- ✓ Rondas de apertura cultural en los inicios de proyecto.
- ✓ Evaluaciones periódicas del clima intercultural, más allá del desempeño técnico.
- ✓ Diálogos estructurados sobre estilos de liderazgo, donde cada persona puede expresar cómo se siente liderada o liderado según su contexto cultural.

Este tipo de adaptaciones demuestran que la organización ha pasado de un modelo estándar a un enfoque más flexible, inclusivo y culturalmente sensible.

**Síntesis:** Este bloque permite ver cómo se encarnan los conceptos del mapa cultural, la CQ y la cultura organizacional en la cotidianidad de un equipo diverso. Los tres hallazgos clave son: Primero, las tensiones culturales pueden parecer menores, pero generan desconexiones profundas si no se abordan. Segundo, la mediación intercultural requiere habilidades de escucha, empatía y traducción de códigos culturales. Tercero, el liderazgo intercultural se aprende, se ajusta y se transforma con la práctica; pasar del afán de resultados a la lectura consciente del contexto puede ser el punto de inflexión entre el éxito y el fracaso de un equipo culturalmente diverso. En definitiva, las experiencias prácticas muestran que los retos interculturales no son obstáculos, sino escenarios para fortalecer el liderazgo estratégico, si se abordan desde la consciencia, la sensibilidad y el respeto.

#### 5.1.4.5. Bloque 5: Recomendaciones para organizaciones globales

Pregunta clave: **¿Qué rol crees que debe jugar el liderazgo en entornos multiculturales?**

- Respuesta: el liderazgo en entornos multiculturales debe ser intencionalmente inclusivo, culturalmente humilde y estratégicamente adaptativo.

*“Liderar en contextos multiculturales no es imponer tu estilo, es aprender a navegar entre los diversos estilos. Un líder intercultural es un traductor, un facilitador y un orquestador de diferencias.”*

Esta visión implica cambiar el paradigma del líder como figura de control, por el del líder como facilitador de conexiones culturales. El experto destaca la importancia de desarrollar habilidades como:

- ✓ Escucha activa y profunda.
- ✓ Capacidad para hacer preguntas culturalmente inteligentes.
- ✓ Flexibilidad para adaptar el estilo comunicativo y de toma de decisiones.
- ✓ Habilidad para detectar tensiones sutiles y abordarlas sin que escalen a conflictos.

Además, advierte sobre el riesgo de caer en estereotipos:

*“Conocer los mapas culturales no es para encasillar a la gente, sino para entender tendencias. No asumas, siempre pregúntale al otro cómo se identifica.”*

Pregunta clave: Desde tu experiencia, **¿Qué recomendaciones darías a organizaciones que trabajan en contextos multiculturales?**

- Respuesta: el primer paso es reconocer que la multiculturalidad no es solo una característica del equipo, sino una variable estratégica:

*“Una organización global no puede operar con una sola narrativa cultural. Debe tener lentes múltiples, saber cuándo y cómo usarlos. No es solo diversidad de pasaporte, es diversidad de pensamiento y formas de relación.”*

Desde esta perspectiva, sugiere tres recomendaciones clave:

- ✓ Incluir el entrenamiento en inteligencia cultural como parte estructural del onboarding y la formación de líderes, no basta con sensibilizar; hay que formar competencias prácticas en gestión intercultural.
- ✓ Diseñar estructuras organizacionales que permitan la flexibilidad contextual, por ejemplo: que las metodologías de trabajo se adapten al país o al equipo, sin perder el foco en los objetivos comunes.
- ✓ Evaluar los procesos en términos de resultados y de calidad relacional intercultural. Esto implica, por ejemplo, hacer encuestas o focus groups para saber si las personas se sienten escuchadas, representadas o comprendidas.

*“Muchas veces el problema no está en los KPI, sino en que alguien no puede decir lo que piensa porque teme ser juzgado culturalmente.”*

También recomienda crear espacios de aprendizaje colectivo donde las personas compartan no solo lo que hacen, sino cómo lo hacen y por qué lo hacen así, generando cultura de explicación y no solo de ejecución.

Pregunta clave: **¿Qué prácticas organizacionales recomendarías para fomentar la inteligencia cultural colectiva?**

- Respuesta: entre las prácticas sugeridas, destaca:
  - ✓ Crear comités de diversidad cultural, enfocados no solo en género o raza, sino también en prácticas culturales y estilos de trabajo.

- ✓ Incluir la variable “cultural” en las evaluaciones de desempeño, tanto de líderes como de equipos; esto permitirá medir no solo lo que se logra en contextos diversos, sino cómo se logra.
- ✓ Fomentar el aprendizaje cruzado a través de intercambios entre regiones, países o roles; no solo mover personas, sino con el propósito de que aprendan unos de otros con intención pedagógica.
- ✓ Diseñar herramientas visuales adaptadas que vislumbre la diversidad cultural; el experto sugiere, por ejemplo, usar mapas tipo Culture Map de Erin Meyer no solo como diagnóstico, sino como herramientas de seguimiento y reflexión en reuniones.

Finalmente, enfatiza:

*“Una organización global debería tener como mantra: donde hay diferencia, hay posibilidad de aprendizaje. Si no se aprende culturalmente, se pierde capacidad de innovación.”*

**Síntesis:** Este bloque permite proyectar lo aprendido hacia una acción concreta, las principales ideas son:

- ✓ Las organizaciones globales deben abandonar el paradigma de la uniformidad y abrazar la diversidad como una fuente estratégica de innovación.
- ✓ El liderazgo intercultural implica flexibilidad, humildad y habilidad de orquestación, más que control.
- ✓ La inteligencia cultural debe dejar de ser un discurso periférico para convertirse en una competencia organizacional transversal, evaluada, fortalecida y celebrada.

Además, se destaca que la implementación de prácticas como comités, espacios de aprendizaje cruzado, metodologías adaptativas y visualización de mapas culturales pueden transformar profundamente el clima, la cohesión y la eficacia de las organizaciones internacionales.

#### **5.1.4.6. Conclusión general del análisis de la entrevista**

La entrevista realizada al experto ofrece una radiografía precisa, crítica y enriquecedora del papel que juega la cultura organizacional, la inteligencia cultural (CQ) y el liderazgo intercultural en los entornos globales. A través de los cinco bloques temáticos abordados, se construyó una visión integral que trasciende la teoría y se nutre de la experiencia práctica:

- ❖ **Cultura y comportamiento organizacional:** la cultura organizacional no puede ser una narrativa decorativa ni un código moral voluntario. En contextos multiculturales, se convierte en el sistema operativo invisible que moldea decisiones, conductas, relaciones y resultados. El experto resalta cómo muchas tensiones no se originan en lo técnico, sino en lo simbólico y lo interpretativo: los valores, los estilos de comunicación, la noción de jerarquía o el concepto de tiempo. Es importante revisar constantemente la coherencia entre los valores declarados y los valores vividos. *“No hay sostenibilidad posible sin una cultura sólida, adaptativa e inclusiva”*.
- ❖ **Mapas culturales:** A través del Culture Map de Erin Meyer, el experto mostró cómo estas dimensiones difieren radicalmente entre culturas, y cómo estos contrastes, si no se entienden, pueden provocar fricciones innecesarias. El mapa no reemplaza al territorio, pero lo hace más transitable; las organizaciones necesitan herramientas visuales y pedagógicas que permitan hacer visible lo invisible.
- ❖ **Inteligencia Cultural (CQ):** hoy se convierte en una competencia no negociable para cualquier líder global. El experto la posiciona como una forma de consciencia práctica: no se trata de saber de todas las culturas, sino de desarrollar sensibilidad, curiosidad y capacidad de ajuste. La inteligencia cultural no solo mejora la colaboración, sino que potencia la innovación, reduce conflictos y fortalece la legitimidad de las organizaciones en contextos diversos.

- ❖ **Experiencias prácticas:** las anécdotas compartidas, desde conflictos por estilos de liderazgo hasta tensiones en la toma de decisiones, revelan que el éxito en ambientes multiculturales no depende del conocimiento técnico, sino de la capacidad de adaptarnos y construir entre las distintas maneras de comprender el mundo. Los conflictos interculturales no resueltos erosionan la confianza y sabotean silenciosamente la sostenibilidad organizacional.
- ❖ **Recomendaciones:** las propuestas del experto apuntan a una transformación sistémica: liderazgo inclusivo, estructuras flexibles, formación continua en CQ, uso activo de herramientas visuales culturales y evaluación de la calidad relacional. La cultura no debe gestionarse desde la intuición, sino desde la estrategia; las organizaciones sostenibles del siglo XXI serán aquellas que desarrollen capital cultural, tanto como capital económico, social o ambiental.

Esta entrevista no solo ofrece un diagnóstico, propone un cambio de paradigma; entender que, en un mundo interconectado y fragmentado a la vez, la sostenibilidad empieza en lo humano y lo cultural.

El liderazgo estratégico, si quiere ser sostenible, debe incorporar:

- Una lectura cultural del entorno.
- Una práctica reflexiva de inclusión.
- Una capacidad constante de adaptación.
- Y una vocación por construir en la diferencia.

Porque al final, como bien lo sintetiza el experto:

*“La sostenibilidad no es solo medioambiental o financiera. También es relacional, simbólica y cultural.”*

De allí que, esta entrevista se convierte en un soporte empírico clave para validar tanto el diagnóstico organizacional como las propuestas metodológicas que se presentan en los siguientes capítulos.

## **5.2. Evaluación de la madurez cultural de líderes (CQ).**

La madurez cultural se refiere al nivel de preparación, sensibilidad y adaptabilidad que tiene una persona para interactuar y trabajar eficazmente con cualquier individuo en contextos culturalmente diversos. En el contexto de liderazgo, esta competencia es crítica para promover relaciones laborales sanas, evitar malentendidos y potenciar la cohesión de equipos diversos.

Esta evaluación se consolida en el Anexo B y se construye a partir del modelo de Inteligencia Cultural (CQ) propuesto por Earley & Mosakowski (2004), quienes identifican tres dimensiones principales del CQ:

1. Cognitivo: Conocimiento cultural y capacidad de interpretar situaciones multiculturales.
2. Físico/conductual: Adaptación de comportamientos, lenguaje corporal y expresiones según la cultura.
3. Emocional/motivacional: Interés y confianza para interactuar con otras culturas, especialmente en contextos inciertos.

La inteligencia cultural no es un rasgo fijo perteneciente a una región o espacio geográfico, es una competencia que puede adquirirse y desarrollarse con formación, práctica y reflexión.

### **5.2.1. Objetivo del instrumento**

Evaluar el nivel de madurez cultural de los líderes del área de Asuntos Regulatorios, con el fin de:

- Identificar fortalezas y áreas de mejora en su capacidad para interactuar en contextos multiculturales.
- Visualizar brechas culturales dentro del equipo y su impacto en el liderazgo.
- Usar los resultados para construir un Mapa de Cultura Interno, complementando los hallazgos de entrevistas y encuestas a colaboradores.

Este instrumento será aplicado de forma individual, anónima y confidencial. Los resultados se analizarán de forma agregada y no se utilizarán con fines de evaluación personal, sino única y exclusivamente con el propósito de dar mayor valor a la investigación, proponiendo soluciones aterrizadas a las realidades contextuales.

### **5.2.2. Aplicación del instrumento**

El instrumento se estructura en tres bloques (uno por cada tipo de CQ), con cuatro afirmaciones por bloque que cada líder debe evaluar usando una escala tipo Likert del 1 al 5: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = neutral, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo. Al final de cada bloque, se obtiene un promedio que indica el puntaje del líder en esa dimensión del CQ.

Un promedio por debajo de 3 indica un área de mejora; un promedio superior a 4.5 indica una fortaleza. Para esto se categorizaron los siguientes niveles:  $\leq 3.00$  – nivel de mejora (bajo),  $> 3.00$  hasta 4.50 - nivel medio (de 3.01 a 3.50 - nivel medio bajo, de 3.51 a 4 nivel medio, de 4.01 a 4.50 – nivel medio alto),  $> 4.5$  - fortaleza

### **5.2.3. Transcripción y análisis de respuestas**

*Tabla 1: Diagnóstico de Inteligencia Cultural*

Nº	CQ Cognitivo	CQ Físico / Conductu al	CQ Emocional / Motivacio nal	Promedi o individu al	Nivel interpretado	Promedi o General (grupo)	Nivel interpretad o Grupal
1	(4+5+1+3) /4 = <b>3.25</b>	(3+4+3+5) /4 = <b>3.75</b>	(4+5+5+5) /4 = <b>4.75</b>	3.92	Nivel medio	<b>3.62</b>	<b>Nivel medio</b>
2	(4+5+4+3) /4 = <b>4</b>	(4+4+4+4) /4 = <b>4</b>	(4+5+2+4) /4 = <b>3.75</b>	3.92	Nivel medio		
3	(2+4+2+3) /4 = <b>2.75</b>	(3+4+4+2) /4 = <b>3.25</b>	(3+5+2+4) /4 = <b>3.5</b>	3.17	Nivel medio bajo		
4	(3+4+4+3) /4 = <b>3.5</b>	(4+4+4+4) /4 = <b>4</b>	(4+4+4+4) /4 = <b>4</b>	3.83	Nivel medio		
5	(4+5+3+2) /4 = <b>3.5</b>	(2+2+2+2) /4 = <b>2</b>	(4+4+3+4) /4 = <b>3.75</b>	3.08	Nivel medio bajo		
6	(3+4+2+2) /4 = <b>2.75</b>	(4+4+3+4) /4 = <b>3.75</b>	(4+5+4+4) /4 = <b>4.25</b>	3.58	Nivel medio		
7	(4+4+4+4) /4 = <b>4</b>	(3+3+4+4) /4 = <b>3.5</b>	(4+5+4+3) /4 = <b>4</b>	3.83	Nivel medio		
	<b>3.39</b>	<b>3.46</b>	<b>4.00</b>				

**Análisis:** El promedio general del grupo **3.62**, indica un nivel medio de inteligencia cultural; el análisis del CQ permite identificar con claridad quién tiene la disposición y la capacidad para hacerlo bien. Este resultado sugiere que el grupo evaluado cuenta con bases funcionales para interactuar culturalmente, pero aun enfrenta desafíos y áreas que puede fortalecer.

En cuanto a la dimensión emocional/motivacional calificada con el promedio más alto 4.00, refleja que los líderes manifiestan confianza, motivación y disposición para interactuar en entornos

culturales diversos. Esto constituye un punto de partida favorable, ya que esta dimensión es clave para la perseverancia y resiliencia frente a los retos interculturales.

Sin embargo, las dimensiones físico/conductual y cognitiva obtuvieron un promedio más bajo 3.46 y 3.39 respectivamente, este situado en nivel intermedio bajo. Estos resultados constituyen una adaptabilidad moderada. No obstante, es importante revisar cada dimensión para validar que no se estén presentando inconvenientes y dificultados culturales; desde la dimensión física/conductual se podrían estar presentando malentendidos al no ajustar correctamente el lenguaje verbal y no verbal, y en muchas ocasiones generar malas percepciones y tensiones por los códigos culturales.

En el caso de la dimensión cognitiva, puede que en ocasiones se generen rupturas debido a que los líderes no planifiquen sus interacciones interculturales, desconozcan las normas culturales de sus colaboradores o subordinados, no aprovechen adecuadamente sus experiencias pasadas y las de sus compañeros para las interacciones con los mismos, etc. Lo anterior sugiere una necesidad de fortalecer las habilidades de reflexión, análisis cultural proactivo y adaptabilidad comportamental verbal y no verbal, lo cual es esencial en entornos multinacionales.

Estos hallazgos confirman lo que estudios como los de Earley & Mosakowski; Rockstuhl et al han realizado, donde señalan que, aunque muchas veces la mayoría de los líderes organizacionales presentan una motivación alta y una base emocional favorable, esta no es suficiente para la gestión y operación efectiva de equipos multinacionales

### **5.3. Encuesta de percepción cultural**

La encuesta es una herramienta de recolección de información que permite captar percepciones, creencias, hábitos y actitudes de un grupo poblacional frente a ciertos temas de

interés. En esta investigación, se aplicará una encuesta a aproximadamente 25 colaboradores del área de Asuntos Regulatorios de una empresa multinacional de dispositivos médicos, conformado por profesionales de contextos culturalmente distintos: Singapur, Filipinas, Canadá, Colombia y Países Bajos.

Esta encuesta busca identificar cómo estas dimensiones culturales se manifiestan en la práctica cotidiana, desde la percepción de los colaboradores. Debido al carácter sensible del tema, existe un riesgo de sesgo en las respuestas, ya que los colaboradores podrían responder de forma socialmente aceptable, ocultando tensiones reales. En consecuencia, para mitigar este riesgo, se establece una jornada de sensibilización sobre el uso anónimo y académico de la información.

El instrumento completo se incluye en el **Anexo C** de este documento.

### **5.3.1. Objetivos de la encuesta**

- Evaluar cómo los colaboradores perciben y experimentan las diferencias culturales en su trabajo diario.
- Contrastar los estilos culturales dominantes en el equipo con los identificados en la teoría.
- Identificar fricciones, malentendidos o brechas relacionadas con las 8 dimensiones clave.
- Generar insumos para la formulación de acciones que fortalezcan la colaboración intercultural.

### **5.3.2. Utilidad para el estudio**

Los resultados de esta encuesta se cruzarán con las entrevistas a líderes, el diagnóstico CQ y los hallazgos bibliográficos, con el fin de construir un Mapa de Cultura Interno que permitirá diseñar una estrategia de intervención adaptada a las necesidades reales del equipo.

### 5.3.3. Tipo de preguntas y estructura

La encuesta contiene aproximadamente 39 preguntas divididas en 8 bloques temáticos según el modelo de Meyer. La mayoría de las preguntas son de opción múltiple tipo escala Likert (1 a 5) y se incluyen 9 preguntas abiertas (una por cada dimensión y una de cierre) para recoger información cualitativa y contextual.

### 5.3.4. Análisis de respuestas

A continuación, se presentan los resultados y análisis en relación con todas las dimensiones culturales propuestas por Meyer, esta encuesta fue respondida por 24 colaboradores:

#### 5.3.4.1. Comunicación

##### 5.3.4.1.1. Preguntas cerradas

Tabla 2: Percepción cultural en la dimensión de comunicaciones

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>
<i>Me siento cómodo comunicándome de forma directa con colegas de otras culturas.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 9 De acuerdo / frecuentemente – 7 Neutral / a veces – 8	Este resultado refleja una tendencia general positiva hacia la comodidad con la comunicación directa.
<i>En mi equipo, se valora más la sutileza y el contexto que la literalidad en la comunicación.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 2 De acuerdo / frecuentemente – 13 Neutral / a veces – 7 En desacuerdo / pocas veces - 2	Se valora la comunicación contextual; esto sugiere que existen componentes de culturas de alto contexto dentro del equipo.

<i>He tenido malentendidos por diferencias en el estilo de comunicación.</i>	De acuerdo / frecuentemente – 6 Neutral / a veces – 9 En desacuerdo / pocas veces – 6 Totalmente en desacuerdo / nunca – 3	Este resultado refleja que, aunque existe apertura, los malentendidos culturales siguen siendo una realidad recurrente.
<i>Siento que puedo expresarme con claridad y que se me comprende adecuadamente.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 2 De acuerdo / frecuentemente – 10 Neutral / a veces – 7 En desacuerdo / pocas veces – 5	Algunas personas se sienten seguras de ser comprendidas, pero el resto no. Esto representa una alerta sobre la generación de espacios para la mejora de la escucha activa y la decodificación cultural.
<i>En mi trabajo, prefiero que las instrucciones sean explícitas y detalladas.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 10 De acuerdo / frecuentemente - 9 Neutral / a veces - 4 En desacuerdo / pocas veces - 1	La mayoría de los individuos prefieren una comunicación detallada y explícita. Esto señala una preferencia por estructuras de bajo contexto.

Aunque los colaboradores se sienten cómodos comunicándose, existe una tensión entre estilos de alto y bajo contexto. Es claro, que la coexistencia por lo sutil y lo explícito genera fricciones latentes; pues la necesidad de instrucciones explícitas y el número de malentendidos sugieren una brecha entre la intención e interacción del emisor contra el receptor.

#### 5.3.4.1.2. Preguntas abiertas

Los relatos compartidos por los colaboradores evidencian fricciones culturales concretas en la parte comunicativa:

→ Diferencias en la forma de hablar y expresarse.

- Problemas de traducción lingüística.
- Silencios informativos malinterpretados.
- Confusión entre solicitud y orden.
- Preferencia por lo explícito.

Esto se refleja en frases como: *“Mi ironía fue mal interpretada, aunque solo era una broma”*. *“Usar la palabra madrugar o cariño ha generado muchas confusiones, como si fueran palabras raras o coqueteo, cuando es solo amabilidad y una palabra coloquial de mi país”*. *“Una vez pedí algo y se malinterpreto como si fuera una asignación”*.

Las fricciones generadas en esta dimensión se pueden resumir con la siguiente frase: *“Lo que para unos era cortesía para otros era pérdida de tiempo. Lo que para unos era eficiencia, para otros era frialdad”*

### 5.3.4.2. Evaluación

#### 5.3.4.2.1. Preguntas cerradas

Tabla 3: Percepción cultural de la dimensión de evaluación

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>
<i>Prefiero recibir retroalimentación directa, sin rodeos.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 9 De acuerdo / frecuentemente – 6 Neutral / a veces - 9	Estas respuestas evidencian una clara preferencia por el feedback directo.
<i>En mi equipo, los comentarios se dan con diplomacia y cortesía, incluso cuando hay críticas.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 9 De acuerdo / frecuentemente – 13 Neutral / a veces – 2	La mayoría de los colaboradores están de acuerdo con que sus líderes usan un enfoque diplomático, lo que indica una cultura que

		modula el tono y posiblemente evita confrontaciones.
<i>Me siento cómodo dando retroalimentación constructiva a colegas de culturas diferentes.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 4 De acuerdo / frecuentemente - 8 Neutral / a veces - 8 En desacuerdo / pocas veces - 4	Estas respuestas evidencian una zona de inseguridad o una barrera cultural al momento de dar feedback intercultural.
<i>Me cuesta entender el tono o la intención de algunas evaluaciones que recibo.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 2 De acuerdo / frecuentemente - 3 Neutral / a veces - 4 En desacuerdo / pocas veces - 13 Totalmente en desacuerdo / nunca - 2	Estas respuestas evidencian que el tono sigue siendo un punto de inflexión, aunque no generalizado.

Esta dimensión evidencia que existe una dualidad cultural, se prefiere lo directo, pero se valora lo cortés. Se percibe una preferencia por el feedback estructurado, pero respetuoso y oportuno, aunque aún existen desafíos en la entrega de mensajes entre culturas con diferentes normas y códigos emocionales y comunicacionales.

#### 5.3.4.2.2. Preguntas abiertas

Ofrecen una rica variedad de experiencias personales y percepciones sobre cómo se recibe y da la retroalimentación:

- Preferencia por claridad y estructura.
- Diferencias culturales claras en la forma de dar feedback.
- Formato y ambiente de entrega.
- Valoración del feedback como herramienta de desarrollo.

Esto se refleja en frases como:

- “Me gusta escuchar lo positivo, luego lo negativo, seguido de lo constructivo y que termine con una sugerencia”.
- “Mi mánager europea es clara y directa, mientras que mis colegas colombianos son amables y extensos. Valoro ambos estilos, pero es sorprendente la diferencia de ambos lados”. “Una vez recibí retroalimentación de alguien de Europa, me sentí mal. Fue demasiado directa”. “Con culturas de alto contexto, siento que tengo que buscar el feedback en medio de toda la conversación, eso me distrae y confunde”.
- “El feedback deber ser en privado si es algo personal, y público si es sobre un proyecto”. “Prefiero el uno a uno, me cuesta cuando se da en grupo”. “Me gusta cuando quien da el feedback ha reflexionado y se nota que valora lo que dice”.
- “El feedback debe ser una oportunidad para crecer, no debe ser degradante”. “Debe ser constructivo y bien argumentado, así siempre es útil”. “Me ayudó a mejorar una presentación cuando me dijeron que el contenido era fuerte, pero debía ser más atractivo”.

### 5.3.4.3. Persuasión

#### 5.3.4.3.1. Preguntas cerradas

Tabla 4: Percepción cultural en la dimensión de persuasión

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>
<i>Las propuestas presentadas con datos concretos y lógica estructurada son más valoradas en mi equipo.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 11 De acuerdo / frecuentemente – 10 Neutral / a veces - 2 En desacuerdo / pocas veces - 1	Estos resultados demuestran que la mayoría de los colaboradores coinciden en que en sus equipos se forma una inclinación hacia el enfoque deductivo y factual, lo que implica una adaptación y madurez cultural de su parte.

<i>Se suele empezar con ideas generales antes de llegar a conclusiones específicas.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 3 De acuerdo / frecuentemente – 12 Neutral / a veces - 6 En desacuerdo / pocas veces - 3	Estos resultados indican que en los equipos también hay presencia del enfoque inductivo lo que demuestra adaptaciones implícitas para el funcionamiento y la convergencia idónea de los equipos.
<i>Me siento cómodo adaptando mi estilo de argumentación según la audiencia.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 1 De acuerdo / frecuentemente – 13 Neutral / a veces - 8 En desacuerdo / pocas veces – 2	Estos resultados afirman que la mayoría de los colaboradores se sienten cómodos adaptando su estilo, lo que muestra un enfoque comunicativo positivo y flexible, una base de la CQ.
<i>A veces tengo la sensación de que mis ideas no son entendidas o apreciadas por la forma en que las expreso.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 2 De acuerdo / frecuentemente – 3 Neutral / a veces - 10 En desacuerdo / pocas veces - 7 Totalmente en desacuerdo / nunca – 2	Estos resultados revelan que al menos la mitad de los colaboradores encuestados han sentido que sus ideas no son apreciadas, lo que indica una brecha importante entre la intención del mensaje contra lo que se recibe o entiende.

Se evidencia una convivencia entre estilos de persuasión, lo que demuestra que hay algunos líderes más deductivos (estructurados y orientados a los datos) y otros más inductivos (narrativos y contextuales). Aunque existe apertura y adaptación en los equipos, la manera en que se comunican y transmiten las ideas todavía generan confusiones y percepciones erróneas.

#### 5.3.4.3.2. Preguntas abiertas

Estas respuestas reflejaron la experiencia, preferencias y tensiones en los estilos de persuasión o argumentación entre las culturas de los equipos:

→ Dominancia del estilo deductivo.

- Diferencia entre estilos de persuasión.
- Adaptación del estilo al interlocutor.
- Manera de expresión: tono, emoción y claridad.

Esto se refleja en las siguientes expresiones:

- “En mi equipo, las propuestas claras y bien estructuradas ayudan a que todos entiendan el punto de vista, incluso cuando no están de acuerdo”. “En mi equipo, los argumentos más efectivos son los que se presentan con datos o pruebas”.
- “En Latinoamérica aprendemos sobre la marcha, en Europa planean con la visión de que haciéndolo así va a salir bien”. “Los latinoamericanos tienden a empezar con un tema general y luego ir al punto; los europeos van directo al punto, inclusive en múltiples ocasiones con un tono dominante”.
- “Para persuadir, debes tener en cuenta al público que le vas a hablar, ahí encuentras cómo acercarte mejor”. “Yo hago preguntas, ayudo a que los demás lleguen conmigo a las conclusiones. Eso funciona mejor”.
- “En etapas junior hay más tendencia a vender una idea sin escuchar; pero cuando maduras, realmente no importa de dónde vienes”.
- “Un argumento con datos puede ser percibido como una exigencia si el tono no es adecuado”. “No es solo lo que dices, sino como lo dices, con que tono y con que actitud”.

La diversidad de estilos de persuasión es una riqueza, pero también representa un desafío si no se reconoce y se adapta de forma consciente.

### 5.3.4.4.Liderazgo

#### 5.3.4.4.1. Preguntas cerradas

Tabla 5: Percepción cultural de la dimensión de liderazgo

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>
<i>Prefiero trabajar con líderes que toman decisiones de forma consensuada.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 7 De acuerdo / frecuentemente – 9 Neutral / a veces - 7 En desacuerdo / pocas veces - 1	Estos resultados reflejan que hay una preferencia significativa por parte de los colaboradores por estilos participativos y colaborativos. Para ellos es importante ser considerados en las decisiones.
<i>En mi equipo, se respeta mucho la jerarquía y la autoridad formal.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 5 De acuerdo / frecuentemente – 10 Neutral / a veces – 7 En desacuerdo / pocas veces – 2	Estos resultados demuestran que, aunque se valora la participación, existe una estructura jerárquica dominante y bien definida. Los colaboradores respetan a sus líderes y saben cuál es su posición.
<i>Me siento cómodo proponiendo ideas o cuestionando decisiones sin temor.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 5 De acuerdo / frecuentemente – 15 Neutral / a veces - 3 En desacuerdo / pocas veces - 1	Estos resultados evidencian que existe un entorno donde se permite la voz activa de los colaboradores, espacios propicios para la innovación de equipos diversos.
<i>Siento que puedo influir en las decisiones que afectan mi trabajo.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 2 De acuerdo / frecuentemente – 14 Neutral / a veces - 8	Estos resultados indican una buena percepción de empoderamiento en el equipo.

Existe una tensión entre el deseo de participación y las estructuras organizativas, esto implica a los líderes desarrollar habilidades de escucha, gestión de poder y comunicación consciente al contexto cultural.

#### 5.3.4.4.2. Preguntas abiertas

Los resultados reflejan cinco factores claves en los líderes:

- Escucha activa y empatía.
- Adaptabilidad cultural y sensibilidad.
- Honestidad y claridad, sin imposición.
- Choques entre estilos participativos vs los rígidos e impositivos.
- Liderazgo colaborativo, cocreador y generador de confianza.

Esto se puede ver reflejado en las siguientes frases:

- “Una vez, un líder me dijo que confiara en mí, que tenía potencial... eso me marcó profundamente”. “Me gusta que mis líderes se preocupen por cómo me siento, no solo por lo que produzco”.
- “Valoro líderes que entienden que no todos reciben el feedback de la misma manera”. “Un líder me pregunto antes cómo podría ser percibido un anuncio en el equipo, eso me demostró sensibilidad cultural”.
- “Los mejores líderes son curiosos, abiertos a aprender y capaces de aceptar cuando se equivocan”.
- “Mi líder solo me dijo: no me importan los detalles de tu incompetencia, hazlo bien la próxima... eso fue devastador”. “Una vez un líder de otra cultura me pidió algo sin responder a mis dudas... nunca lo hice”

→ “Valoro que mi líder me vea como humano, que pregunte, que busque consenso”. “El líder que se sienta contigo a pensar alternativas es el que inspira”.

La percepción colectiva muestra un deseo fuerte por un liderazgo humano, participativo, interculturalmente sensible y emocionalmente inteligente.

### 5.3.4.5. Toma de decisiones

#### 5.3.4.5.1. Preguntas cerradas

Tabla 6: Percepción cultural en la dimensión de toma de decisiones

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>
<i>Los miembros del equipo suelen tomar decisiones importantes.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 6 De acuerdo / frecuentemente – 11 Neutral / a veces - 5 En desacuerdo / pocas veces - 2	Estos resultados reflejan una percepción general de una participación de los colaboradores en la toma de decisiones organizacionales.
<i>A veces las decisiones se toman sin suficiente consulta previa.</i>	De acuerdo / frecuentemente – 4 Neutral / a veces - 10 En desacuerdo / pocas veces - 9 Totalmente en desacuerdo / nunca – 1	Estos resultados demuestran que si bien se les da participación a los colaboradores hay cierta ambigüedad en los procesos de consulta o en las decisiones que los participan.
<i>Prefiero que un líder tome decisiones claras y rápidas.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre – 4 De acuerdo / frecuentemente – 9 Neutral / a veces - 9 En desacuerdo / pocas veces - 2	Estos resultados revelan que los colaboradores también valoran la claridad y la agilidad en la toma de decisiones, especialmente en contextos donde se requiere rapidez operativa.

*Entiendo cómo y quién decide en mi equipo.*

Totalmente de acuerdo / siempre – 5	Estos resultados indican que los colaboradores comprenden el proceso de toma de decisiones en sus equipos, lo que implica una buena transparencia en el flujo de las decisiones, aunque no siempre sean participativas.
De acuerdo / frecuentemente – 15	
Neutral / a veces – 4	

La información anterior nos revela que, aunque la mayoría de los colaboradores siente que participa, también entiende quién decide y cómo lo hacen. Además, vislumbra zonas grises relacionadas a la consulta y la distribución de decisiones en la equidad del proceso; lo que puede generar confusión en los equipos con estilos culturales diversos.

#### 5.3.4.5.2. Preguntas abiertas

Del análisis de este hito, emergen cinco hallazgos principales:

- Valoración positiva de la participación e ideas.
- Tensión entre decisiones globales vs realidades locales.
- Choques en procesos internos y confusión de roles.
- Participación condicionada a la jerarquía o cultura.
- Inclusión cultural como una práctica positiva.

Esto puede evidenciarse en frases como:

- “Yo siento que soy una parte activa del proceso de toma de decisiones de mi equipo” “Ellos siempre escuchan mi propuesta primero y luego me ayudan a encontrar la mejor solución”.
- “Los cambios se daban solo porque en otros lados lo hacían, sin entender el contexto local”.
- “Sentí que algunos cambios no se alineaban con las necesidades del área, pero lo hicieron solo porque en otras geografías funcionaba así”.

- “Algunas ideas o proyectos se evalúan y distribuyen sin criterios claros”. “Es algo confuso; el equipo suele decir que es mi trabajo decir si algo está permitido. Pero yo pido opinión y ellos creen que se la devuelvo”.
- “A veces solo llega la información de las decisiones, sin explicar cómo se tomaron”. “Solo nos informaron la carga laboral que se nos asignó, sin ninguna explicación”.
- “Mi equipo por ser multicultural, cada región tiene un representante para las decisiones importantes”.

Esta sección confirma que, si bien la mayoría de los colaboradores se sienten parte del proceso de toma de decisiones, todavía existen desafíos con la claridad, la inclusión real y la contextualización de las decisiones.

### 5.3.4.6. Confianza

#### 5.3.4.6.1. Preguntas cerradas

Tabla 7: Percepción cultural en la dimensión de confianza

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>
<i>La confianza en mi equipo se basa más en la relación personal que en los resultados.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 3 De acuerdo / frecuentemente – 3 Neutral / a veces - 11 En desacuerdo / pocas veces - 6 Totalmente en desacuerdo / nunca - 1	Estos resultados demuestran que en los colaboradores predomina una percepción más neutra sobre la confianza, es decir, las relaciones no son el único o el principal factor que la mayoría considera para generar confianza.
<i>Puedo confiar en mis colegas, aunque no</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 3 De acuerdo / frecuentemente – 15	Estos resultados confirman que los equipos están más orientados a la confianza profesional, consistente en

<i>tenga una relación cercana con ellos.</i>	Neutral / a veces - 6	culturas de bajo contexto, o sea, que no necesitan relaciones personales para cooperar.
<i>Me cuesta confiar en personas de culturas que trabajan de forma muy distinta a la mía.</i>	De acuerdo / frecuentemente - 3 Neutral / a veces - 6 En desacuerdo / pocas veces - 10 Totalmente en desacuerdo / nunca - 5	Estos resultados indican una buena disposición a confiar en colaboradores de contextos diversos, lo que evidencia una fortaleza significativa del equipo y sugiere madurez cultural.

El equipo demuestra una buena base de confianza funcional, sin necesidad de vínculos emocionales intensos. Sin embargo, hay una fracción que permanece neutral y a otra a la que sí le importan las relaciones.

#### 5.3.4.6.2. Preguntas abiertas

Los testimonios de los colaboradores permiten identificar 5 aspectos que influyen en la construcción de confianza, así como en las prácticas efectivas y las percepciones compartidas:

- Coherencia entre hechos vs palabras.
- Apertura emocional y humana.
- Disponibilidad, colaboración y apoyo.
- Competencia técnica y resultados visibles.
- Transparencia, escucha y respeto.

Esto se puede evidenciar en frases como:

- “Haz lo que dices y di lo que haces”. “Honra tu palabra”. “Si no puedes cumplir con algo, informa”.

- “Me gusta conocer a las personas como seres humanos, no solo como roles”. “el compromiso ayuda a generar confianza”.
- “El apoyo bajo presión crea un entorno de trabajo fiable”. “Apoyo incondicional y colaboración constante”.
- “Resultados, conocimientos y métricas”. “Eficacia y conocimientos”.
- “Transparencia y respeto”. “Capacidad de escuchar activamente y hacer preguntas”.

Este segmento revela un equipo mayoritariamente inclinado al enfoque de tareas, donde predomina la coherencia profesional, la efectividad operativa, la colaboración y la transparencia. No obstante, también hay una valoración importante hacia los elementos humanos, como la empatía, el respeto, y la cercanía.

### 5.3.4.7. Confrontación

#### 5.3.4.7.1. Preguntas cerradas

Tabla 8: Percepción cultural en la dimensión de confrontación

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>
<i>Me siento cómodo expresando desacuerdos en reuniones de equipo.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 2 De acuerdo / frecuentemente - 16 Neutral / a veces - 5 En desacuerdo / pocas veces - 1	Estos resultados demuestran una alta comodidad de los equipos con la confrontación abierta, una fortaleza en equipos diversos si se canaliza adecuadamente.
<i>Cuando hay conflicto, prefiero abordarlo de forma directa.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 2 De acuerdo / frecuentemente - 14 Neutral / a veces - 7 En desacuerdo / pocas veces - 1	Estos resultados reflejan una actitud activa hacia confrontar los conflictos de frente, lo que puede facilitar una resolución ágil si se gestiona con sensibilidad.

*En mi equipo, se evitan los desacuerdos para no afectar el ambiente.*

Totalmente de acuerdo / siempre - 1	Estos resultados indican que predomina una cultura de apertura al desacuerdo. Sin embargo, existe una minoría que percibe una tendencia a evitar los conflictos.
De acuerdo / frecuentemente - 7	
Neutral / a veces - 1	
En desacuerdo / pocas veces - 14	
Totalmente en desacuerdo / nunca - 1	

Lo anterior evidencia una madurez significativa en el manejo de conflictos o desacuerdos, pero se convive con cierto grado de ambivalencia cultural, donde algunos prefieren el abordaje diplomático o indirecto.

#### 5.3.4.7.2. Preguntas abiertas

Dentro de los relatos de los colaboradores se destacan cuatro enfoques principales:

- Diplomacia y respeto como punto de partida.
- Estrategias adaptativas y prudencia relacional.
- Búsqueda activa del entendimiento y colaboración.
- Espacios seguros y encuentros alternativos.

Esto se refleja en expresiones como:

- “Intento comunicar mi desacuerdo de forma más educada y diplomática”. “Explico lo que necesito de la forma más adecuada posible”.
- “Si veo que no es el momento adecuado, espero”. “Primero consulto con alguien que haya trabajado más con la persona extranjera”. “A veces lo evito porque creo que la persona no quiere escuchar”.

- “Escucho primero, intento entender el contexto, y luego expreso mi punto de forma clara pero empática”.
- “Prefiero hablar en privado o en un espacio 1:1”. “Pido un café para charlarlo”. “Lo discuto primero con el mánager para entender mejor el contexto”.

### 5.3.4.8. Gestión del tiempo

#### 5.3.4.8.1. Preguntas cerradas

Tabla 9: Percepción cultural en la dimensión de gestión del tiempo

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>
<i>En mi equipo se valora mucho la puntualidad y el cumplimiento de plazos.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 7 De acuerdo / frecuentemente - 14 En desacuerdo / pocas veces - 3	Estos resultados reflejan que existe una valoración general del tiempo como un recurso profesional clave, con un fuerte sentido de cumplimiento.
<i>Los cronogramas y agendas son flexibles y pueden adaptarse según la situación.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 4 De acuerdo / frecuentemente - 14 Neutral / a veces - 5 En desacuerdo / pocas veces - 1	Estos resultados demuestran que, aunque se valora el cumplimiento, también se acepta un margen de flexibilidad, combinando adecuadamente la cultura lineal y flexible.
<i>Me cuesta adaptarme a formas de trabajar con tiempos o ritmos distintos a los míos.</i>	Totalmente de acuerdo / siempre - 1 De acuerdo / frecuentemente - 5 Neutral / a veces - 8 En desacuerdo / pocas veces - 8 Totalmente en desacuerdo / nunca - 2	Estos resultados indican que la mayoría de los colaboradores no perciben conflictos fuertes por las formas o ritmos de trabajar, lo que puede implicar un buen nivel de adaptación o de trabajo en red.

El equipo combina valores de estructura con márgenes de flexibilidad, lo que facilita la coordinación. Sin embargo, hay riesgo de sobrecarga si no se gestiona explícitamente los ritmos divergentes.

#### 5.3.4.8.2. Preguntas abiertas

Dentro de los relatos de los colaboradores se destacan cuatro enfoques principales:

- Zonas horarias y balance vida-trabajo.
- Ritmos de trabajo y expectativas de respuesta.
- Preferencias personales vs estilos culturales.
- Soluciones adaptativas

Esto puede evidenciarse en expresiones como:

- “Las reuniones son fuera del horario laboral y afectan a las actividades personales”. “Trabajar fuera de mi turno programado es algo que realmente no tolero”. “La gran diferencia horaria entre Asia y LATAM dificulta la programación de reuniones”.
- “Diferentes expectativas sobre plazos y seguimiento”. “Algunas personas no trabajan a mi ritmo, pero no pasa nada”. “Necesito respuestas rápidas, pero no puedo obtenerlas debido a las zonas horarias”.
- “Me gusta la estructura, otros son más relajados”. “No me gusta trabajar bajo la presión de los demás”. “Los plazos son divertidos e imposibles dentro de MDT”.
- “Acordamos las expectativas y mantenemos una comunicación constante”. “Establecemos fechas de vencimiento y recordatorios”. “Ahora incluyo prácticas de gestión del tiempo en mis reuniones”.

El equipo muestra un equilibrio interesante entre estructura y flexibilidad. Aunque la mayoría de los colaboradores valora la puntualidad, también reconocen y se adaptan a esquemas más fluidos cuando es necesario. Las principales tensiones surgen por diferencias horarias y expectativas implícitas no aclaradas.

#### ***5.3.4.9. Propuestas de mejora***

Uno de los aspectos más recurrentes por parte de los colaboradores en las respuestas es la necesidad de crear espacios de intercambio cultural dentro de los equipos, varios proponen desarrollar dinámicas que les permitan compartir hábitos, valores, gustos y tradiciones. Otro eje clave es el fortalecimiento del conocimiento interpersonal, esto a través de interacciones más cercanas y auténticas.

De igual manera, varios resaltan el valor de la escucha activa y la reflexión compartida, destacando la importancia de promover una comunicación inclusiva y adaptativa mediante entrenamientos, sesiones formativas, gestión de expectativas y retroalimentación cultural. Finalmente, proponen la construcción de una cultura psicológicamente segura donde cada persona sienta que puede expresarse sin temor, ser escuchada y reconocida en su singularidad cultural.

#### **5.4. Perfiles Culturales Individuales (Instrumento Complementario)**

Los perfiles culturales son una herramienta metodológica que permite identificar de manera personalizada y grupal la orientación cultural de cada miembro en un equipo, con relación a las dimensiones culturales del Mapa Cultural. Este recurso alternativo ayudará a complementar y contrastar las tendencias culturales esperadas de acuerdo con el contexto territorial del que proviene con su comportamiento real, su trayectoria profesional y sus vivencias personales en el entorno organizacional.

#### **5.4.1. Objetivos del instrumento**

- Analizar y contrastar la diversidad cultural interna con las tendencias globales de cada contexto territorial.
- Identificar las preferencias culturales de los líderes entorno a las 8 dimensiones del modelo cultural.

#### **5.4.2. Utilidad para el estudio**

Dado que las generalizaciones culturales suelen ser insuficientes para abordar adecuadamente la diversidad, estos perfiles aportarán una comprensión matizada extra del panorama cultural interno, precisando cómo cada líder experimenta y manifiesta sus preferencias culturales en su gestión diaria, facilitando una gestión efectiva del capital humano diverso.

#### **5.4.3. Aplicación del instrumento**

Debido a que este es un instrumento sensible que indaga sobre aspectos identitarios y conductuales, se garantiza la confidencialidad total de los resultados. Todos los datos serán anonimizados, así como el nombre de la empresa para asegurar mayor protección de la información. La aplicación de este instrumento se hará de manera digital mediante la plataforma de Erin Meyer, mediante la herramienta “Culture Map Self-Assessment”.

#### **5.4.4. Análisis de respuestas**

De acuerdo con Meyer, por los países de origen de nuestros líderes evaluados, teóricamente estos deberían estar ubicados en los siguientes puntos:

# the COUNTRY MAPPING TOOL

▼ Select Countries to Map      Read Descriptions of Culture Map Dimensions

● Colombia   ● Netherlands   ● Canada   ● Singapore   ● Philippines

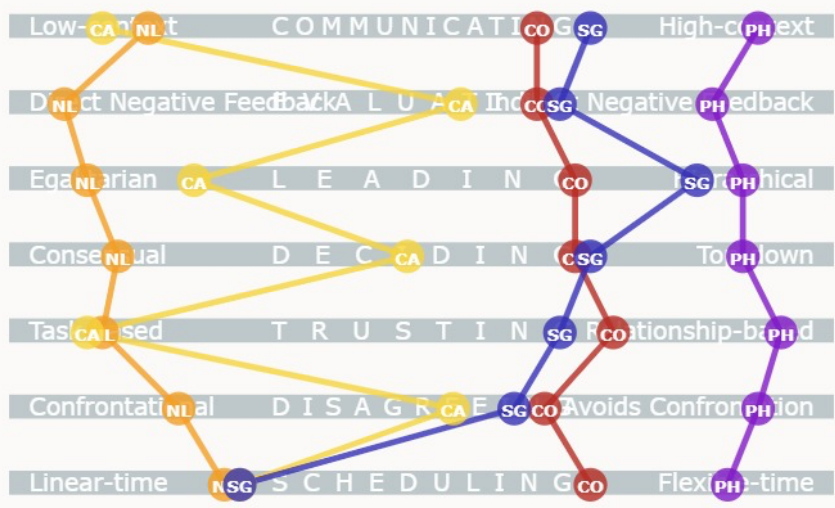
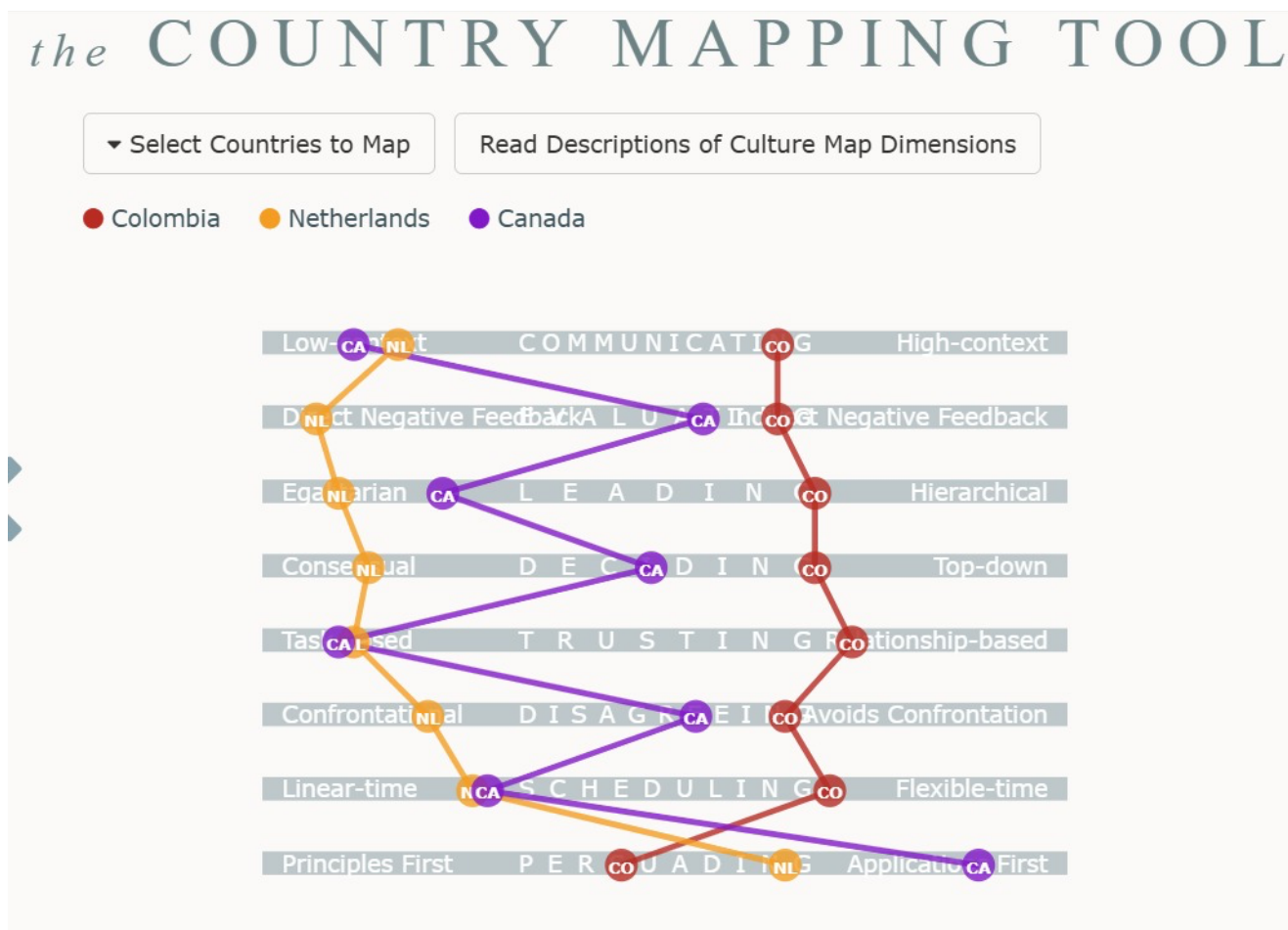


Ilustración 1: Teoría del Mapeo Cultural en 7 dimensiones (Comunicaciones, Evaluación, Liderazgo, Toma de decisiones, Confianza, Confrontación y Gestión del tiempo)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la herramienta “Country Mapping Tool” de Erin Meyer

Meyer

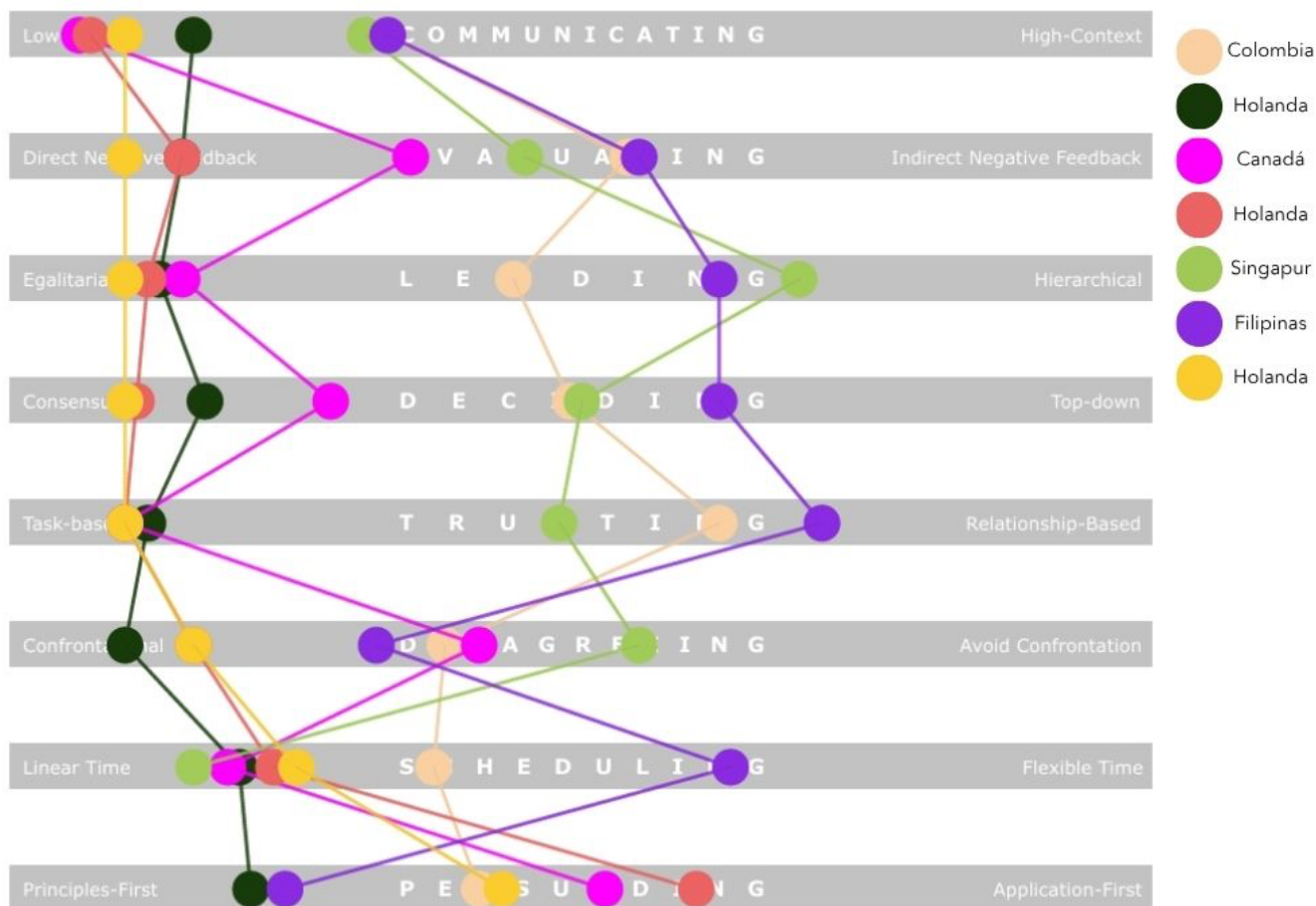


*Ilustración 2: Teoría del Mapeo Cultural en la dimensión de Persuasión*

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de la herramienta “Country Mapping Tool” de Erin Meyer*

Vale la pena resaltar que la dimensión de persuasión no es considerada relevante en todos los contextos, por ello solamente se presenta en 3 de los 5 países de origen de los líderes de la empresa.

A continuación, se presenta el mapeo cultural de los líderes de Asuntos Regulatorios de acuerdo con la evaluación de sus dimensiones culturales y preferencias:



*Ilustración 3: Mapeo Cultural del equipo de líderes de Asuntos regulatorios*

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de la herramienta “Culture Map Self-Assessment de Erin Meyer*

Los resultados obtenidos a través del Team Mapping Tool muestran claramente que las diferencias culturales comportamentales y conductuales en el lugar del trabajo sí pueden evaluarse. Pero, hay que tener en cuenta que tanto dentro de una misma cultura como entre culturas de diferentes regiones o territorios los individuos pueden variar considerablemente. Por ejemplo: no todos los indios son igual de impuntuales, no todos los holandeses son igual de francos, un

brasileño puede estar obsesionado con horarios en comparación con sus compatriotas, pero a sus colegas suizos les puede parecer muy poco estricto con los horarios y las agendas.

En relación con las dimensiones culturales, los resultados son los siguientes:

#### **5.4.4.1. Comunicación:**

Según Erin Meyer, los países como Canadá y Países Bajos se sitúan en el espectro de bajo contexto, caracterizado por reflejar una comunicación directa y completamente explícita. En contraste, Filipinas y Singapur se ubican hacia el alto contexto, donde la comunicación es más implícita y dependiente del contexto no verbal y relacional. Por otra parte, Colombia se ubica en un punto medio-alto, con cierta preferencia por la comunicación indirecta siendo bastantes afiliativos, pero sin llegar al extremo asiático filipino.

En esta dimensión, el mapa cultural de los líderes analizados evidencia una presencia mayoritaria hacia la comunicación de bajo contexto, lo que implica que incluso los líderes que culturalmente no deberían preferir este tipo de comunicaciones han adaptado su estilo hacia una comunicación con mayor claridad, verbalización y precisión en los mensajes. Estos hallazgos reafirman lo mencionado por el experto donde indica que las experiencias personales y el relacionamiento con diversos entornos, también influyen en la presencia cultural y la manera de manifestarla.

Este instrumento revela una clara inclinación por la comunicación de bajo contexto. Lo que demuestra que, desde su CQ y trayectoria personal y profesional, los líderes han interiorizado o mantenido normas y principios que trascienden su marco cultural, logrando o sosteniendo este comportamiento comunicativo directo. Así, un filipino o singaporense que en teoría optarían por

lo implícito, se desempeñan en esta compañía multinacional con un estilo mucho más directo y un colombiano que se encuentra en un punto medio alto, con alta lectura emocional, desafía la teoría de que estas culturas latinas privilegian la lectura entre líneas. Es importante resaltar que estas variaciones efectivas contra la teoría, denota una competencia intercultural implícita en el equipo multinacional que favorece la eficiencia y reduce las ambigüedades y malentendidos. Pues, a pesar de sus orígenes diversos, se observan convergencias implícitas en cuanto al valor que todos otorgan a la claridad.

De ahí que, aunque el mapa anticipa diferencias significativas entre líderes de culturas de alto y bajo contexto; en la práctica, gracias al entorno laboral y la experiencia profesional, el equipo ha construido una convergencia hacia la comunicación de bajo contexto, indicando que estos son factores determinantes que amortiguan estas diferencias. Demostrando que un liderazgo global y flexible no solo depende exclusivamente del origen cultural, sino de la capacidad de adaptación y aprendizaje para superar las barreras invisibles; dejando en claro que se puede reconfigurar el comportamiento más allá del origen cultural, favoreciendo una comunicación intercultural funcional y eficaz.

#### **5.4.4.2.Evaluación:**

Según el modelo de Meyer, países como Países Bajos tienden a ubicarse en una escala de crítica directa, donde el *feedback* es honesto, explícito y sin adornos. Por su parte, Canadá se encuentra en un punto medio donde su preferencia se dirige hacia una crítica franca pero diplomática. Por otro lado, Colombia y Singapur se encuentran en un punto medio con mayor inclinación hacia un *feedback* indirecto, lo que implica diplomacia con un poco de rodeos o vueltas. Por último, Filipinas se encuentra al otro lado del espectro con una crítica indirecta, es decir, más

implícita, más adornada, con mayores puntos de inflexión para realmente decir lo que se quiere, por su énfasis en la armonía y jerarquía.

No obstante, este instrumento demuestra una dispersión diversa que no necesariamente reproduce la tendencia cultural. En el caso de Países Bajos, los líderes tuvieron una leve variación manteniendo su preferencia por el feedback directo, demostrando matices en sus estilos y optando por una evaluación moderada y franca. Esto demuestra que a pesar de sus experiencias profesionales e interpersonales mantienen un estilo propio que arraiga ese aspecto cultural de la honestidad y la explicitud.

En comparación, en Canadá, Colombia, Singapur y Filipinas, que demostraron un grado más alto de neutralidad e indirectividad, los líderes evaluados presentan posturas más abiertas a la crítica constructiva directa, siempre y cuando se realice con respeto y diplomacia, mostrando resultados intermedios y versátiles, y oscilando según lo que se presenta en el modelo teórico.

Cabe resaltar que esta distribución sigue representando a la cultura de origen como un referente, mas no como un determinante. Asimismo, que la experiencia internacional, junto a la exposición de estándares globales o el deseo común de mantener entornos seguros y saludables, ha permitido esa sinergia implícita del consenso hacia la claridad, el respeto y la oportunidad de mejora de manera trascendental.

#### ***5.4.4.3. Persuasión:***

Según Meyer, esta escala mide la preferencia por los argumentos inductivos frente a los deductivos, donde clarifica que para la mayor parte de la cultura asiática este ítem no es tan relevante o sería más complejo medirlo en sus culturas. Teóricamente los países como Canadá suelen preferir un enfoque más inductivo, es decir, se valora la claridad práctica, los resultados

comprobables y los ejemplos concretos. Por su parte, Países Bajos se centra en un aspecto medio alto con mayor inclinación hacia los argumentos inductivos. En contraste, Colombia se sitúa en un punto central con una leve inclinación hacia los argumentos deductivos, es decir, donde se privilegia el pensamiento abstracto, filosófico o teórico.

En esta dimensión, los resultados evidencian un contraste bastante profundo con la teoría, demostrando una preferencia dominante hacia la argumentación deductiva. El líder de Canadá, quien debería mostrar mayor preferencia por ejemplos concretos y datos comprobables, en la práctica se sitúa en un punto medio con inclinación hacia los argumentos deductivos; los líderes de Países Bajos también muestran esta misma tendencia con mayor variación entre ellos hacia el enfoque deductivo. En el caso de los países asiáticos que no muestran un marco teórico también se inclinan por una persuasión deductiva, mientras que el líder colombiano sí se mantiene en la media teórica. Esto implica de manera general, que los colaboradores se han acostumbrado a entender los marcos conceptuales antes de ejecutar o poner en práctica sus ideas y muestra su capacidad de adaptación para mantener o variar entre puntos medios entre enfoques teóricos o prácticos, buscando soluciones que puedan aplicar directamente a la situación.

Vale la pena resaltar que independientemente de su lugar de origen, todos han desarrollado su CQ al punto de converger en un lenguaje claro, lógico y que valora los datos e información como herramienta de validación; todos reconocen la importancia de construir partiendo de principios lógicos que enmarquen sus contextos globales. Esto indica la consolidación de un estilo de persuasión híbrido que articula el pensamiento estructural como la flexibilidad comunicativa.

Lo anterior demuestra que los estilos individuales y culturales pueden trascender a cualquier marco normativo o de origen con la interacción continua de entornos multiculturales; dejando en claro que la cultura no determina nada, solo orienta, brinda una idea o base de algo.

Pero, que la adaptabilidad es la verdadera herramienta y fortaleza para una gestión intercultural consciente.

#### **5.4.4.4.Liderazgo:**

Esta escala mide el grado de respeto y deferencia mostrado hacia las figuras de autoridad, situando a las personas en un espectro entre lo igualitario y lo jerárquico. Según Meyer, países como Canadá y Países Bajos se ubican en un espectro igualitario, es decir, se espera que las decisiones se discutan colectivamente y se opta por un nivel jerárquico horizontal. Por el contrario, en países como Filipinas y Singapur se valora completamente la autoridad, las distribuciones de roles y cadena de mando y las figuras verticales. En su caso, Colombia opta por un liderazgo jerárquico, pero en menor proporción que Filipinas y Singapur (más alejada de los extremos).

En esta dimensión se evidencia una preferencia fuerte de los líderes hacia un estilo de liderazgo igualitario. Se revela una interesante convergencia de los últimos mencionados hacia el centro del espectro, lo que indica que la mayoría de líderes, a pesar de sus contextos culturales, prefieren a liderazgos más participativos, cercanos y autónomos; mostrando a estos líderes teóricamente jerárquicos más horizontales en su liderazgo cotidiano. Esto refleja una flexibilidad cultural sorprendente, desarraigando lo tradicional para algunos, convirtiéndose en decisiones compartidas. Vale la pena resaltar que, si bien los otros líderes provenientes de culturas igualitarias, no se radicalizan en estas, muestran sensibilidad hacia los códigos jerárquicos cuando es necesario.

Esta dimensión sigue confirmando que sí es posible desarrollar y gestionar los comportamientos culturales adecuadamente y que se puede lograr mediante una madurez

intercultural colectiva, una apropiación de valores, corresponsabilidad y respeto; remarcando que los marcos culturales no son lo que nos definen.

#### ***5.4.4.5. Toma de decisiones:***

Se suele suponer que las culturas más igualitarias del mundo serán también las más consensuadas, y que las más jerárquicas son aquellas en las que el jefe toma decisiones unilaterales. No siempre es así. Los japoneses son a la vez muy jerárquicos y una de las culturas más consensuales del mundo. Los alemanes son más jerárquicos que los estadounidenses, pero también más propensos a tomar decisiones por consenso en equipo (Meyer, 2014). En este contexto y teoría, Países Bajos se posiciona como una cultura altamente consensual, mientras que Canadá se sitúa en un punto medio entre estos dos enfoques. En contraste, Filipinas se ubica en el enfoque contrario, dada su fuerte orientación de jerarquías y respeto a la autoridad. En su caso, Colombia y Singapur tienden hacia un estilo top-down, es decir, donde las decisiones son tomadas por una figura de autoridad y el equipo acata las ordenes; pero en un nivel menor que Filipinas.

Los resultados de este instrumento revelan una interesante dispersión. Los líderes de países que culturalmente optaban por decisiones autoritarias están más hacia el centro, el del centro esta con mayor inclinación hacia la izquierda, es decir, hacia decisiones consensuadas y los otros se mantuvieron con leves variaciones. Esto refleja, que en este equipo global hay apertura para la construcción colectiva de decisiones, lo que demuestra que en ambientes cooperativos multinacionales las decisiones impuestas no optan la misma eficiencia que las decisiones participativas y consensuadas.

Vale la pena resaltar que si bien los líderes reconocen que el jefe directo puede tener la última palabra, es importante involucrar a los equipos en las discusiones antes de tomar una

decisión definitiva. Por ello, la autoridad participativa refleja un liderazgo bien distribuido donde se valoran y validan las decisiones tomadas desde diversos ángulos y perspectivas.

Esta dinámica y preferencias en la toma de decisiones ha desarrollado en el equipo de líderes un modelo cercano al consenso adaptativo, donde se valora la perspectiva de los colaboradores, pero la decisión final puede estar centralizada si así se requiere.

#### **5.4.4.6. Confianza:**

Aquí se equilibra la confianza cognitiva (de la cabeza) con la confianza afectiva (del corazón). Según Meyer, en las culturas basadas en tareas, como Canadá y Países Bajos, la confianza se construye a través del trabajo, el profesionalismo, el cumplimiento de metas y objetivos (trabajamos bien juntos, nos gusta el trabajo del otro, nos caemos bien, así que confío en ti). Por otra parte, en sociedades basadas en las relaciones, como Filipinas, la confianza es el resultado de tejer una conexión personal y afectiva, a través de vínculos emocionales y el tiempo compartido (hemos reído juntos, hemos compartido tiempo de relajación juntos, hemos llegado a conocernos a un nivel personal profundo... así que confío en ti). En el caso de Colombia y Singapur, también optan por una confianza basada en relaciones, pero sin llegar al extremo del espectro como Filipinas y en caso de Singapur este está más hacia el centro.

Los resultados de esta herramienta muestran un patrón interesante, pues independientemente de su origen cultural la mayoría de los líderes se ubican en una zona intermedia o inclinada hacia la confianza de tareas. Esto sugiere una evolución profesional hacia una construcción de confianza más funcional, centrándose más en el cumplimiento y desempeño de sus funciones, pero sin desestimar los elementos relevantes y relacionales para la cohesión de un equipo.

En el caso de culturas relacionales como Filipinas, Colombia y Singapur, es sorprendente evidenciar que: el hecho de que predomina una interacción virtual parece haber reducido las oportunidades de fomentar vínculos afectivos tradicionales, lo que en la práctica se vislumbra como un cambio en el espectro situándolas más hacia un punto medio considerando la construcción de confianza con miras basadas en las tareas.

En el caso de Filipinas es crítico evidenciar cómo el líder pasa de un extremo relacional que es lo que culturalmente debería tener a un punto que si bien todavía es relacional, se enfoca con miras más al centro donde posiblemente empieza a unificar ambos conceptos optando todavía por ser más relacional, pero teniendo en cuenta otros aspectos. Estos cambios o variaciones entre la teoría y la práctica siguen evidenciando cómo la influencia de un entorno global, potencia y transforma paradigmas culturalmente establecidos o interiorizados; demostrando que la gestión intercultural, lejos de ser una competencia innata se puede desarrollar, aprender y afianzarse.

En el caso puntual de Singapur, este se sitúa completamente en el medio del espectro, lo que implica que el líder no solo valora el enfoque relacional como indica su origen cultural, sino que posee un enfoque y una visión más mixta, combinando lo técnico, lo profesional y la competencia, pero también reconociendo lo relacional para la construcción de confianza. En contraste, los líderes de Canadá y Países Bajos, aunque se mantienen fieles a sus marcos de origen cultural, han demostrado madurez, flexibilidad y adaptabilidad en la generación de espacios de conexión y cercanía emocional cuando se requiere, pero manteniendo los estándares técnicos como base de la relación profesional.

Lo anterior denota un modelaje cultural inconsciente que lleva a los líderes a una adopción implícita de modelos híbridos de construcción de confianza. La combinación entre desempeño profesional y vínculos afectivos refleja una evolución en la forma en que se entiende y se aplica la

confianza en equipos diversos. De modo que, se puede intuir que este equipo multicultural ha desarrollado una capacidad de generar vínculos a través del respeto, la responsabilidad y la apertura cultural, en la que no solo importa el saber hacer, sino también el saber ser y el saber convivir, lo que ha contribuido a fortalecer la colaboración y minimizar los malentendidos, mostrando así el desarrollo de una madurez cultural, que se va alineando con las necesidades de estos equipos globales; construyendo confianza desde la competencia, sin perder el carácter humano y relacional.

#### **5.4.4.7. Confrontación:**

En el modelo de Erin Meyer, esta dimensión analiza hasta qué punto una cultura está dispuesta a abordar abiertamente el desacuerdo o, por el contrario, prefiere evitarlo. En las culturas donde la confrontación directa es valorada, como por ejemplo en los Países Bajos, el desacuerdo no se considera como algo negativo, sino como una herramienta para fomentar el pensamiento crítico, construir ideas sólidas y promover la transparencia. En estas culturas, expresar opiniones divergentes es visto como un signo de compromiso y profesionalismo, ya que el conflicto no es malo, lo que existe es mal abordaje del mismo. Por ello, estas intervenciones no se percibe como una amenaza a la armonía del equipo.

En contraste, en el otro extremo del espectro en culturas que evitan la confrontación donde el desacuerdo suele manejarse de manera indirecta, evitando el conflicto para preservar la armonía, se ubican países como Filipinas. En el caso de Singapur y Colombia se encuentran en un punto medio alto con una inclinación hacia el espectro de evitación. Por su parte, Canadá se encuentra en un punto intermedio, valorando el respeto y el consenso.

Al analizar los resultados de los perfiles culturales en esta dimensión, se encuentra una fuerte concentración hacia el centro del espectro con unas inclinaciones tanto para la cultura de confrontación como para la de evasión. En el caso del líder filipino donde culturalmente se evitan las confrontaciones, se evidencia una variación bastante fuerte, pasando del otro lado del espectro a una cultural confrontacional, evidenciando un comportamiento más moderado, probablemente influenciado por las dinámicas multiculturales y la sensibilidad de colegas que provienen de culturas más honestas, explícitas y directas. Este cambio puede entenderse como un proceso de transformación cultural para mantener espacios más abiertos y transparentes, pero diplomáticos.

En el caso de los líderes colombianos y canadienses, estos demuestran un espectro medio con una inclinación hacia la confrontación, lo que evidencia que no hay una preferencia por evitar conversaciones abiertas, ni que cuando tienen desacuerdos lo hacen en espacios privados o menos directos; estos se ubican en un punto de inflexión mixto, donde cuentan con la capacidad de expresarse en contextos abierto así como en unos más personales y cerrados, siempre capaces de confrontar cuando es necesario, pero siempre priorizando el respeto interpersonal y la diplomacia. En contraste, el líder singapurense muestra características similares, pero con una inclinación más evidente por la evasión, lo que implica que también haya adquirido esta madurez de enfrentarse a los desacuerdos directamente, pero con tendencias a evitar algunos o a hacerlos más personales bajo su cosmovisión de preservar la armonía y estabilidad del equipo.

Por otra parte, aunque los líderes de Países Bajos mantienen su enfoque confrontacional, han demostrado habilidades de autocontención y capacidad de adaptación en espacios que han requerido ser menos directos.

Esta dimensión de confrontación pone en evidencia el desarrollo intercultural del equipo frente al desacuerdo, priorizando unos entornos armoniosos y transparentes sin sacrificar la

claridad y el respeto. Esto demuestra que en estos entornos se puede aprender y adaptar los estilos de acuerdo con el contexto y al interlocutor, reflejando la madurez profesional de equilibrar las ideas con responsabilidad emocional y dejando claro que cuando se confronta o evade no se hace desde el ego o el miedo, sino desde una consciencia cultural.

#### **5.4.4.8. Gestión del tiempo:**

Todas las empresas siguen horarios, pero en algunas culturas, la gente trata el horario como una sugerencia, mientras que otras se ciñen a la agenda. Según Meyer, culturas como la de Países Bajos, Canadá y Singapur tienden a una orientación lineal del tiempo, es decir, los horarios, los cronogramas y los plazos se siguen con precisión. Sin embargo, culturas como la de Colombia y Filipinas tienden a una orientación más flexible del tiempo donde comprenden que la planificación es adaptable y se priorizan otros aspectos sobre la puntualidad estricta. Mientras los primeros ostentan alto respeto por los tiempos, programación y eficiencia secuencial, teóricamente los otros ostentan un tiempo flexible, donde comprenden que las dinámicas relacionales y los imprevistos pueden alterar la planeación sin que esto sea un fallo.

Los resultados del mapa revelan un patrón coherente con las expectativas teóricas de la mayoría de los líderes, pero con importantes variaciones o ajustes prácticos. Se puede confirmar que la mayoría de líderes prefiere una gestión de tiempo lineal o semiestructurada, influenciada por los procesos exigentes del campo médico y del entorno global organizativo. En el caso de los líderes de Singapur, Países Bajos y Canadá se confirma su preferencia por ambientes planificados y bien estructurados. Por otro lado, los líderes de Colombia y Filipinas culturalmente percibidos por ser más flexibles en la gestión del tiempo y planificación, se muestran también comprometidos con una gestión más adaptativa.

En el caso de Colombia, se encuentra en un punto medio con una inclinación hacia una gestión lineal y Filipinas que se encontraba en un extremo del espectro en la gestión flexible, en la práctica pasa a un punto medio alto con inclinación flexible. Este comportamiento sugiere una adaptación consciente a las demandas organizacionales, donde el manejo del tiempo no es solo algo cultural, sino una respuesta adaptativa a la dinámica del trabajo global, en donde la presión de la sincronía global, el uso de herramientas digitales y la coordinación de diferentes usos horarios han reforzado estilos más estructurales en líderes que, en otros contextos o momentos, serían más flexibles.

Cabe destacar que, aunque en esta dimensión se evidencia una preferencia marcada por la gestión del tiempo lineal, también se valora la flexibilidad como herramienta de gestión del bienestar del equipo y de adaptabilidad a imprevistos. Esto demuestra que coexisten estilos semilineales y que el equipo ha logrado construir de manera sincrónica una cultura de cumplimiento sin rigidez, permitiendo adaptaciones que no comprometen los objetivos.

#### **5.4.5. Conclusión general del análisis intercultural**

Este análisis revela de manera integral las dinámicas culturales presentes en el equipo de líderes de acuerdo con la teoría propuesta por Meyer, contrastando sus comportamientos reales y preferenciales; denotando aprendizajes claves que evidencian una transformación intercultural y marcan las bases para la propuesta estrategia de gestión intercultural.

Este instrumento demuestra que las diferencias culturales teóricas, aunque son relevantes no son más que el punto de partida; ya que por sí solas no determinan de manera rígida y comprobable las practicas organizacionales y los comportamientos interculturales. Al contrario, han permitido vislumbrar la construcción de una cultura operativa compartida, que, si bien tiene

aspectos de mejora, es el resultado de la interacción constante y la exposición prolongada a entornos globales y multiculturales. Por lo anterior, el desarrollo de competencias y habilidades de inteligencia cultural o de las dimensiones culturales expuestas es notoria en el equipo.

En consecuencia, la clave para una gestión exitosa de los componentes culturales radica en la implementación de modelos y/o estrategias híbridas y flexibles, capaces de atender simultáneamente los diversos estilos culturales. Lejos de optar por un enfoque único, el equipo ha logrado sincronizar o converger sus estilos culturales generando sinergias que potencian la efectividad y amortiguan o reducen las fricciones. De ahí que estas diferencias entre los perfiles culturales no deben considerarse como baches u obstáculos, sino como una oportunidad para enriquecer la dinámica interna, aprender de los otros roles y estilos y potenciar un liderazgo inclusivo.

Este proceso no solo permitió identificar los estilos culturales, sino reconocer la madurez del equipo y la importancia de adquirir herramientas y una consciencia capaz de adaptarse y converger en cualquier ámbito y campo cultural.

### 5.5. Mapa cultural

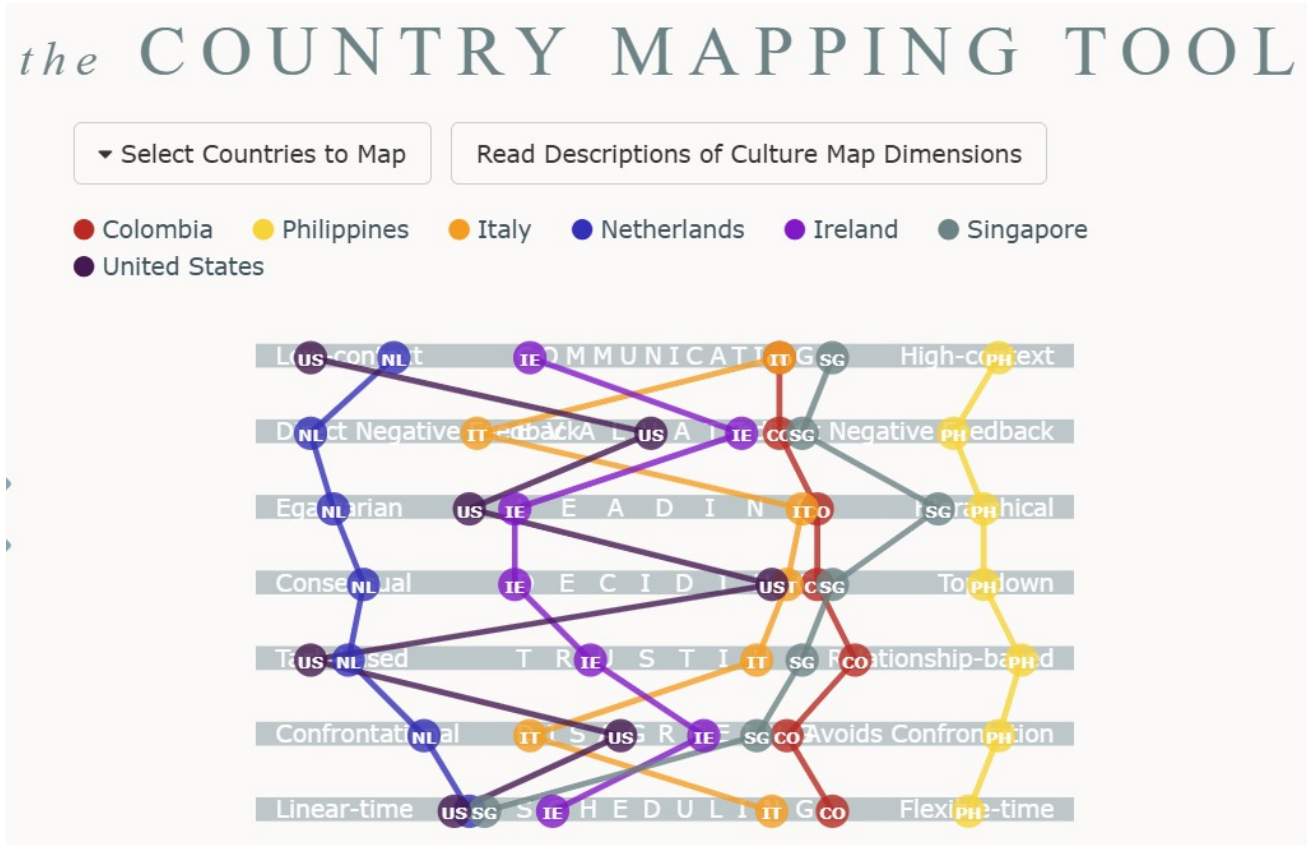
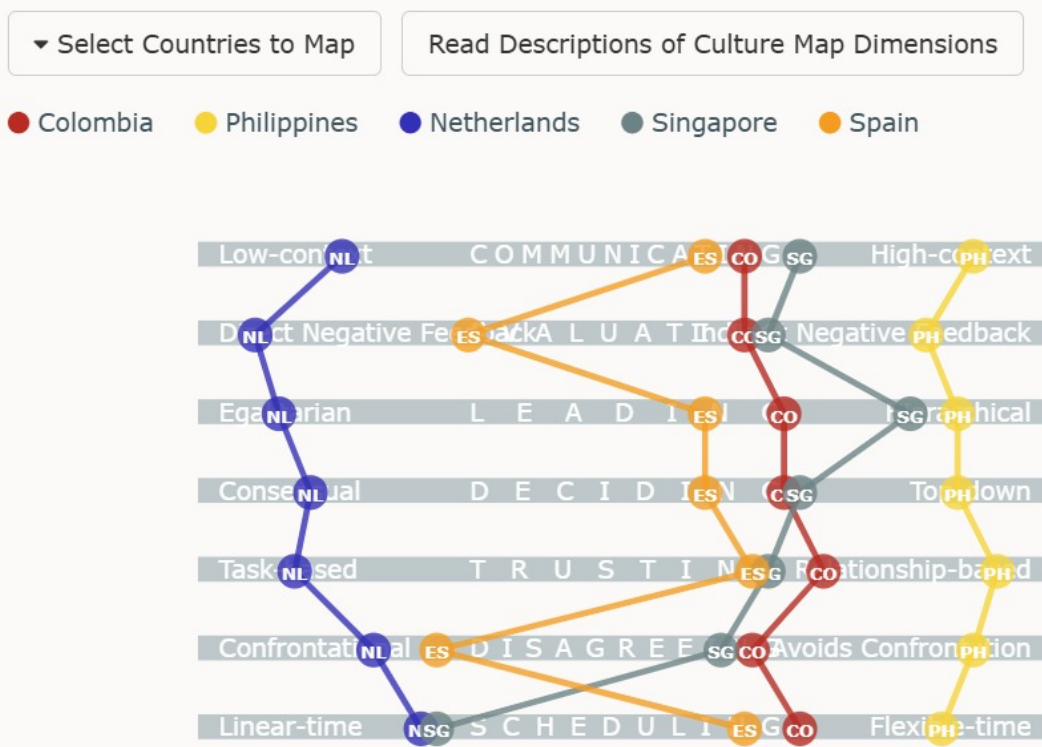


Ilustración 4: Mapeo Cultural de acuerdo con el lugar de origen de los colaboradores - subárea 1

Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta "Country Mapping Tool" de Erin Meyer

# the COUNTRY MAPPING TOOL



*Ilustración 5: Mapeo Cultural de acuerdo con el lugar de residencia de los colaboradores - subárea 2*

Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta “Country Mapping Tool” de Erin Meyer

El análisis de las herramientas anteriores, pone en evidencia el hallazgo central: la cultura no es un proceso fijo, sino un territorio en constante transformación. Si bien el mapa teórico vislumbra diferencias marcadas entre los países representados, en la práctica emergen nuevas formas de interacción mucho más complejas, híbridas y adaptativas.

Los datos recopilados revelan que tanto los líderes como los colaboradores han desarrollado competencias que les permiten operar más allá de sus anclajes culturales. La mayoría se siente cómodo con la confrontación respetuosa, el feedback estructurado, la persuasión lógica,

la gestión de tiempo estructurada pero flexible, la toma de decisiones parcialmente consensuada y un liderazgo que equilibra la jerarquía y la horizontalidad. A pesar de converger en varios puntos culturales y de construir estas dinámicas implícitas y no charladas con base en la experiencia compartida, todavía se evidencian fricciones, malentendidos lingüísticos, diferencias en la retroalimentación, choques entre contextos comunicativos y dudas en torno a la participación o el tiempo, entre otros.

De ahí que uno de los aprendizajes más importantes de esta investigación, es que la gestión intercultural no es una habilidad innata o exclusiva de personas que han vivido o se han desempeñado en países diversos; es una competencia que se puede aprender, desarrollar, fortalecer, adaptar y aplicar. De acuerdo con los testimonios recopilados y las herramientas utilizadas, hay líderes que reflexionan antes de comunicar, colaboradores que adaptan su argumentación al interlocutor y equipos que equilibran las tareas con el relacionamiento.

Este resultado refuerza la necesidad de espacios reflexivos, formativos y entornos donde se fomente el dialogo, el intercambio intercultural y el relacionamiento, permitiendo que los equipos exploren sus divergencias culturales no como obstáculos, sino como una oportunidad de crecimiento, cohesión y sostenibilidad cultural. Promover una cultura donde todos los miembros se sientan seguros, respetados y valorados en su identidad cultural, puede no solo fortalecer el clima, sino la resiliencia y la estabilidad organizacional en un mundo altamente cambiante y variado.

Se puede decir que este mapa cultural no es el punto final, sino el principio para comprender el origen de estas diferencias, tensiones, fortalezas y oportunidades de transformar la diversidad en una ventaja competitiva. Gestionar equipos diversos no es uniformar sus comportamientos sino permitir que cada uno pueda florecer y crecer de acuerdo con sus patrones culturales.

### **5.5.1. Reto para líderes**

De acuerdo con los análisis realizados, se logró identificar a algunos de los líderes del equipo y caracterizar sus perfiles culturales individuales. A continuación, se presentan los principales desafíos que enfrentan en términos de gestión intercultural, derivados de la comparación entre sus estilos personales de liderazgo y los marcos culturales predominantes en sus equipos.

Para ello, se utilizaron los resultados del Country Mapping Tool de Erin Meyer, que permite analizar las diferencias culturales en ocho dimensiones clave. Los gráficos que acompañan esta sección comparan el perfil individual de cada líder con el promedio cultural de su país de origen, adicionalmente el mapeo cultural teórico de su equipo, lo que facilita observar similitudes, desviaciones y puntos de tensión entre el estereotipo cultural nacional, el estilo real del líder en la práctica y los retos que tiene con el manejo de sus equipos.

#### ***5.5.5.1. Líder de Países Bajos (perfiles culturales)***

El líder de Países Bajos, identificado en los perfiles culturales generales mediante el color rojo, dirige un equipo multicultural compuesto por personas de Colombia, Filipinas, Singapur, Italia e India. Estas culturas, según el modelo de Meyer, se ubican en puntos significativamente diferentes del espectro cultural frente a la cultura neerlandesa, especialmente en dimensiones como comunicación, liderazgo, confrontación y toma de decisiones.

Este contraste entre el perfil cultural promedio del país del líder y el estilo particular del equipo representa un desafío estratégico: requiere del líder una adaptación consciente de su

enfoque de liderazgo, comunicación y gestión, negociando entre la franqueza directa y la sensibilidad contextual, entre la horizontalidad y las jerarquías más marcadas. A continuación, se analizan las dimensiones más relevantes del perfil cultural de este líder y su interacción con el equipo a cargo.

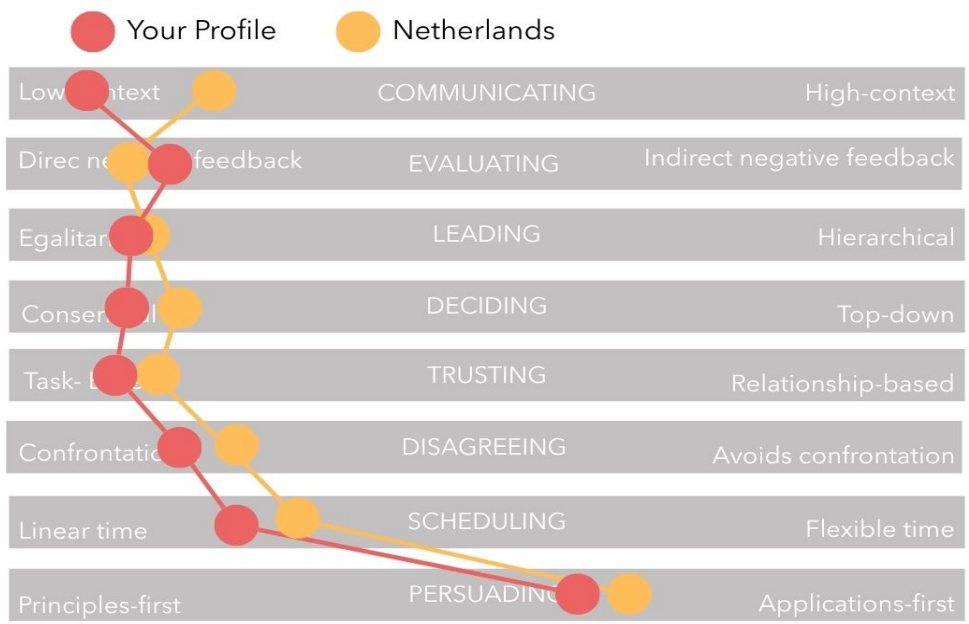


Ilustración 6: Perfil cultural individual del líder de Países Bajos identificado con el color rojo

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la herramienta “Country Mapping Tool” de Erin Meyer

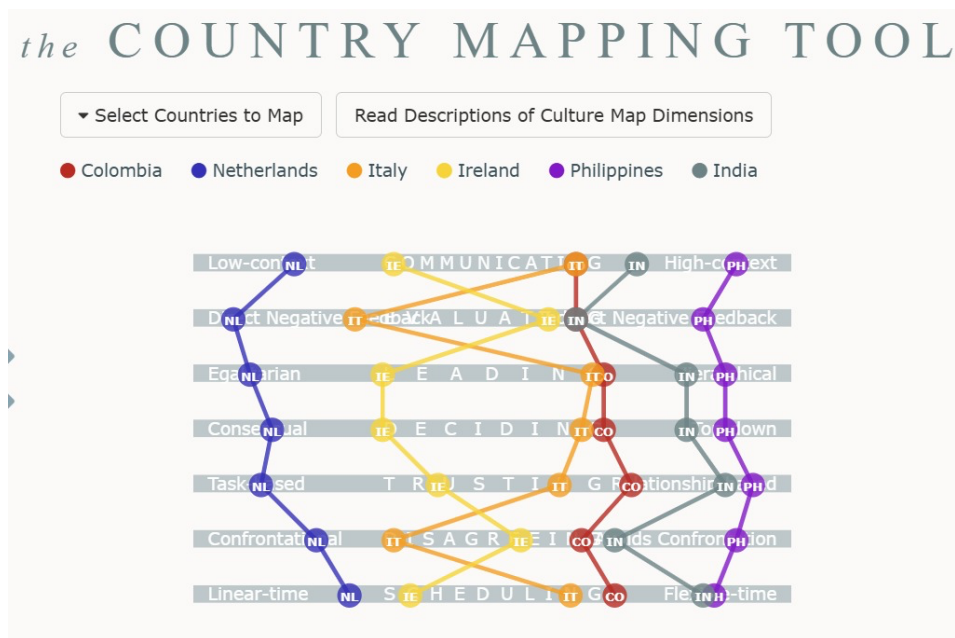


Ilustración 7: Análisis teórico del equipo del líder de Países Bajos identificado con el color rojo

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la herramienta “Country Mapping Tool” de Erin Meyer

El contraste con su equipo es bastante notorio, por lo que los retos claves identificados son los siguientes:

- **Ajustar el estilo de comunicación:** su estilo de comunicación directa en algunos contextos culturales puede parecer brusco e insensible y más si están acostumbrados a formas de intervención más diplomáticas. El reto está en ajustar esos códigos comunicacionales, identificar señales no verbales, practicar la escucha activa y adaptar el nivel de acuerdo con el contexto de su interlocutor.
- **Modular la retroalimentación:** partiendo del reto anterior, este reto se basa en ser diplomáticos al dar críticas o retroalimentación, sin perder la claridad, la transparencia y el respeto.
- **Equilibrar el liderazgo igualitario con las expectativas jerárquicas:** en algunos contextos el liderazgo horizontal puede ser considerado como falta de autoridad o

dirección. Por eso, el reto está en lograr un liderazgo híbrido que permita combinar las interacciones participativas o autoritarias sin perder el estilo propio o identitario.

- **Gestionar la diversidad en la toma de decisiones:** aunque el líder valora el consenso y la economía, los miembros del equipo pueden sentirse inseguros ante procesos largos o ambiguos por lo que estarían más satisfechos con instrucciones. Por ello, el reto está en la gestión de expectativas, dejando claro cuando se requiere la participación o colaboración en la ejecución o toma de decisiones y cuando simplemente deben acatarse.
- **Construir confianza más allá de los resultados:** como alguien que valora y prioriza los resultados, el reto del líder está en generar una confianza híbrida donde no solo se fije en qué tanto produce un colaborador, sino que integra espacios informales y relacionales donde realmente se genere una conexión y un vínculo para las dinámicas profesionales.
- **Gestionar la confrontación:** para un líder que valora debatir abiertamente, de manera directa y transparente, puede ser difícil confrontar a colaboradores que culturalmente evitan la confrontación. Su reto está en lograr asertividad cultural gestionando una confrontación mixta donde evalúe lo que va a decir, el cómo lo dirá y dónde lo dirá, sin perder su estilo personal, pero manteniendo un respeto, una diplomacia y un buen trato ante su equipo.
- **Alinear estructuras temporales:** para una persona orientada a la estructura, puede ser complejo liderar un equipo que no se adapta fácilmente y le gusta más la flexibilidad. Su reto está en gestionar su desarrollo temporal lineal con un enfoque flexible, permitiéndole negociar prioridades, replantear agendas o incluir márgenes flexibles dentro de sus actividades, pero sin perder el foco y los objetivos.

→ **Reconocer y adaptar estilos persuasivos:** para un líder que confía y se basa plenamente en datos, su reto está en generar un estilo persuasivo que pueda adaptarse según su audiencia, partiendo de datos, pero combinando narrativas, analogías y diversos contextos según el interlocutor cultural.

Este líder no está frente a ningún obstáculo, sino frente a una gran oportunidad. Pues su reto no es dejar de ser de Países Bajos o cambiar su cosmovisión cultural completamente, sino en aprender a desempeñarse en ámbitos y contextos globales desde su lugar de origen y residencia (Países Bajos), integrando a su gama de habilidades nuevas competencias sin perder su autenticidad e identidad. Como se ha demostrado y mencionado anteriormente, la inteligencia cultural no es un componente heredado, sino aprendido; por lo tanto, sí se pueden implementar estrategias y herramientas para gestionarla mejor.

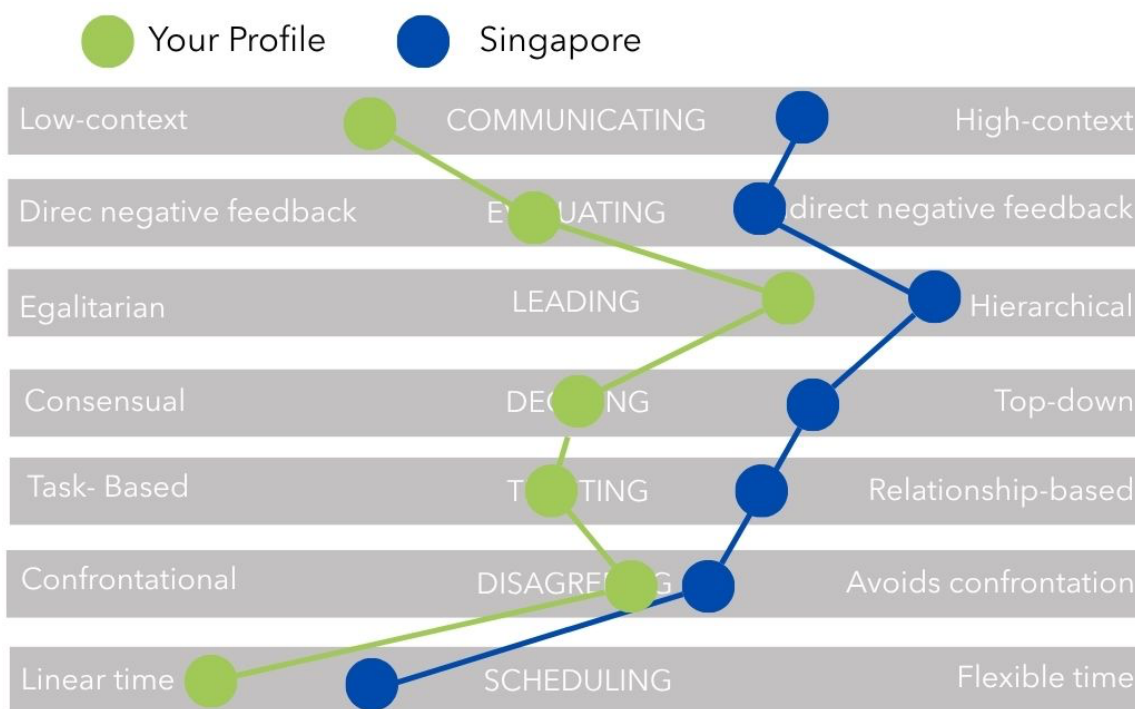
#### ***5.5.5.2. Líder de Singapur (perfiles culturales)***

El líder de Singapur, representado en los gráficos con el color verde, proviene de una cultura que tradicionalmente se caracteriza por la armonía, el respeto por la jerarquía, la estructura formal y la comunicación indirecta. Sin embargo, su perfil individual revela una marcada distancia frente al modelo teórico de su país. Este líder se posiciona con un estilo mucho más orientado hacia la igualdad, la comunicación directa, la confrontación constructiva y una toma de decisiones más consensuada.

Este comportamiento evidencia un alto nivel de inteligencia cultural adaptativa. Es decir, ha desarrollado la capacidad de ajustar su estilo de liderazgo y sus formas de interacción para responder a las exigencias de contextos multiculturales. Sus respuestas en el mapeo indican que

ha adoptado prácticas más abiertas y occidentales en cuanto a retroalimentación, liderazgo, gestión del tiempo y confianza, lo que le permite una mayor sintonía con equipos diversos.

El equipo que lidera está compuesto por personas provenientes de Colombia, Italia y del mismo Singapur. Aunque podría esperarse una mayor cercanía cultural con sus coterráneos, el análisis muestra lo contrario: el perfil práctico del líder se aleja incluso de sus pares locales, y se aproxima más a los patrones culturales de sus colegas italianos o colombianos en aspectos como la confrontación, la evaluación y la toma de decisiones.



*Ilustración 8: Perfil cultural individual del líder de Singapur*

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la herramienta “Country Mapping Tool” de Erin Meyer

Este líder gestiona un equipo multicultural compuesto por personas de Colombia, Italia y Singapur, culturas con las que teóricamente comparte varios puntos del espectro cultural, pero muchas diferencias con respecto a sus adaptaciones culturales. Esto tiende a apuntar a lo siguiente:

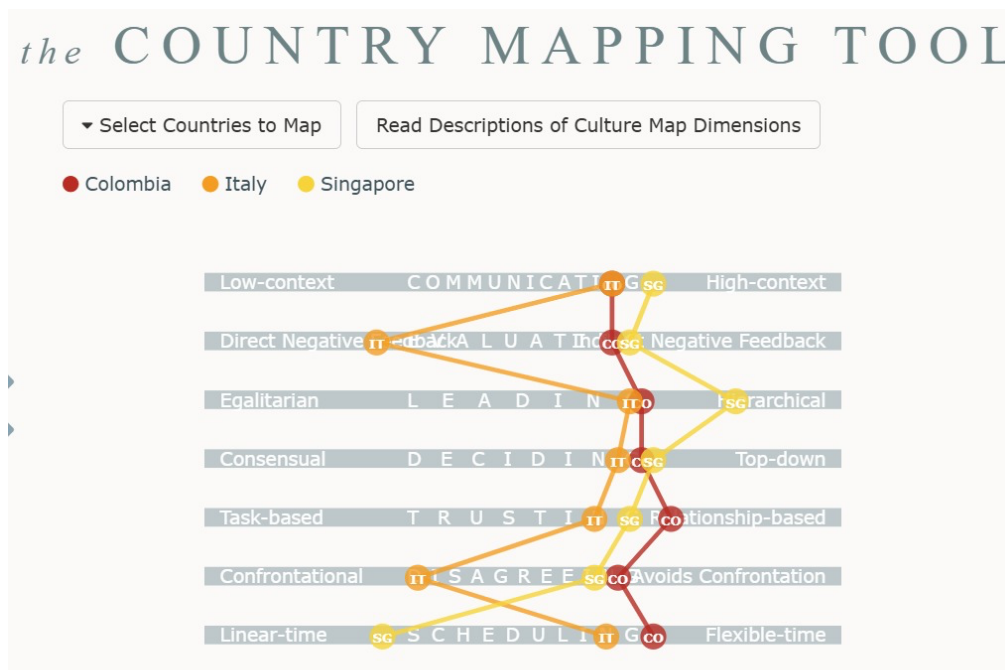


Ilustración 9: Análisis teórico del equipo del líder de Singapur

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la herramienta “Country Mapping Tool” de Erin Meyer

El contraste con su equipo es bastante notorio, por lo que los retos claves identificados son los siguientes:

- **Alineación entre el estilo de comunicación del líder y la preferencia relacional del equipo:** aunque el líder haya desarrollado una comunicación más explícita y directa, su equipo aún mantiene códigos más implícitos afectivos y relacionales. Así que, su reto está en ajustar su estilo de comunicación para integrar la emocionalidad y el reconocimiento personal, sin perder la claridad; esto con el fin de no generar fricciones comunicativas, malinterpretaciones de tono o la intención que se tiene para dar el mensaje. Vale la pena

resaltar que, como este líder viene de este contexto es importante poder implementar herramientas o estrategias similares que le funcionaron a él para moldear la cultura comunicacional de su equipo.

- **Convergencia en la entrega y recepción del feedback:** aunque el líder parece cómodo con una inclinación de retroalimentación directa, sus colaboradores valoran una crítica estructurada, pero con tacto. Por lo que, su reto está en combinar este nuevo estilo adaptado que posee a la sensibilidad cultural de su equipo.
- **Ajustes de liderazgo:** aunque ahora es menor, el líder sigue teniendo una inclinación media hacia el liderazgo jerárquico, lo que implica que todavía las estructuras de autoridad son importantes para él. Por lo anterior su reto está en poder alternar momentos participativos de acuerdo con los aprendizajes y evidencias recopiladas, con decisiones claras donde evite la ambigüedad en la toma de decisiones; pero permita visibilizar el liderazgo de su equipo, no desde el control sino desde la coordinación.
- **Convergencia entre consenso y pragmatismo:** si bien ahora el líder se encuentra más lejos del espectro de origen cultural, ubicándose más hacia el centro donde puede valorar y vislumbrar ambos lados del espectro, su reto radica, en fusionar este estilo de toma de decisiones, con el establecimiento de reglas, normas o prácticas, de cuándo es participativo, cuándo se consulta, cuándo se decide y cómo se comunica la decisión final en el proceso de toma de decisiones.
- **Sinergia entre confianzas:** como en el caso anterior, el líder se sitúa en un punto medio, por lo que su reto está en generar una conexión humana con su equipo, sin perder la calidad, la eficacia, el compromiso, el profesionalismo y el cumplimiento de las obligaciones o tareas.

- **Unificación del modelo confrontativo:** el líder se encuentra en un punto medio con una inclinación leve a evitar el conflicto, pero su equipo consta de ambos espectros: uno que oscila hacia la parte confrontacional y otro que oscila hacia la parte evitativa. Su reto está en unificar ambos espectros para crear espacios psicológica y profesionalmente seguros para expresar el desacuerdo y fomentar una comunicación directa, transparente y diplomática.
- **Gestión del tiempo:** aunque el contexto cultural de Singapur valora la puntualidad, los cronogramas y la gestión adecuada del tiempo, el líder se encuentra un poco más a la izquierda del espectro, lo que implica que está más comprometido con una gestión lineal, mientras que los otros miembros de su equipo muestran más flexibilidad en control a los tiempos de trabajo. Su reto está en establecer acuerdos y compromisos con márgenes negociables, acompañados de recordatorios y mecanismos de control que le permitan un rango de flexibilidad, sin perder la esencia de su estructura (puntualidad, desarrollo adecuado de los cronogramas y el cumplimiento de los tiempos pactados).
- **Fusionar estilos de persuasión:** aunque para algunos de los países asiáticos se considere irrelevante medir la persuasión o que no se haga de esta forma, es importante resaltar que esto impacta el discurso, el entendimiento y la resonancia de las ideas. Por lo anterior, se le recomienda al líder alternar entre estilos, brindando datos, narrativas, metáforas y cifras, logrando una validación lógica y emocional en los diversos contextos del interlocutor al que se enfrente.

Aunque este líder ha logrado moverse, sigue enfrentado retos y desafíos. En este caso, su desafío no es corregir a su equipo, sino cautivarlos y cultivar unos enfoques adaptativos que permitan equilibrar y trascender sus modelos culturales de origen.

## **6. Estrategia de Acción e Implementación de la solución**

La gestión de la diversidad cultural exige un abordaje riguroso, sensible y contextualizado.

A partir del análisis de los resultados de los instrumentos anteriores, se presentan las siguientes recomendaciones de solución, orientadas a mitigar las brechas y promover una cultura organizacional más colaborativa, resiliente e inclusiva.

### **6.1. Estrategias derivadas del análisis de la entrevista al experto interno en gestión intercultural**

De acuerdo con los resultados e insumos recopilados en la entrevista con el experto intercultural interno, se identificaron oportunidades clave para mejorar la gestión intercultural en el contexto organizacional. Por lo cual, se proponen las siguientes recomendaciones:

#### **6.1.1. Programa de capacitación y sensibilización en comunicación intercultural**

Como la comunicación fue una de las áreas más críticas en las tensiones culturales, se recomienda implementar un programa formativo que fortalezca las competencias comunicacionales para gestionar la diversidad. Esto a través de actividades como:

- Sesiones de reflexión, donde los participantes identifiquen su propio estilo de comunicación y aprendan a adaptarlo conscientemente al contexto cultural que se enfrenten.
- Talleres prácticos sobre estilos comunicativos con casos de estudio y simulaciones reales.
- Construcción colaborativa de protocolos comunicacionales que definan las expectativas organizacionales frente a la comunicación visual, verbal y corporal.

El objetivo principal de esta propuesta es mitigar la interferencia o ruido comunicativo; creando líderes conscientes, capaces de interpretar y emitir mensajes adaptados a diferentes contextos culturales.

### **6.1.2. Espacios de diálogo para gestión preventiva de conflictos culturales**

Para prevenir escenarios donde los conflictos y fricciones culturales erosionen silenciosa y lentamente la confianza, la eficacia y la productividad de los equipos, se propone establecer espacios recurrentes de diálogo cultural:

- Rondas mensuales o bimestrales de retroalimentación intercultural, en las que los colaboradores debatan y expongan cómo sus culturas impactan sus percepciones sobre el liderazgo, las decisiones y las relaciones.
- Grupos focales trimestrales para identificar de manera temprana las tensiones o incomodidades emergentes relacionadas con la diversidad cultural, para abordarlas de manera estratégica y oportuna.

→ Herramientas de diagnóstico cultural rápido que permitan anticipar los conflictos antes de que escalen y se conviertan en estructurales.

El objetivo de estos espacios es anticiparse a las fricciones culturales y gestionar proactivamente cualquier caso para que no pueda escalar y afectar los resultados organizacionales.

### **6.1.3. Plan de fortalecimiento para el liderazgo intercultural adaptativo**

El liderazgo en entornos multiculturales exige líderes conscientes, sensibles y flexibles. Por ello, se recomienda la creación de un plan que permita desarrollar las competencias interculturales en el liderazgo:

- Mentorías, donde los líderes experimentados en contextos culturalmente diversos brinden acompañamiento personalizado a nuevos líderes o a aquellos con menos experiencia intercultural.
- Entrenamiento en mediación intercultural, para capacitar a los líderes como facilitadores activos en la resolución de conflictos culturales y la promoción de la inclusión evitando el etnocentrismo.
- Evaluaciones semestrales o anuales de competencias interculturales, integradas a los procesos regulares de desempeño, donde se mida la efectividad de los líderes en contextos diversos.

El objetivo de esta propuesta es que cualquier individuo pueda entender la diversidad, haciendo de ella una ventaja de valor.

#### 6.1.4. Integración de la CQ en procesos organizacionales

La inteligencia cultural (CQ) es una competencia esencial que todos los miembros de un equipo multicultural deberían poseer; pero actualmente es subvalorada en los procesos clave de la organización. Para generar equipos conscientes y competentes, se recomienda lo siguiente:

- Revisar las políticas internas para asegurar que sean culturalmente sensibles, responsables y adaptables a las realidades regionales de cada individuo, respetando la diversidad en los diferentes estilos de interacción.
- Incorporar criterios de CQ en los procesos de selección y *onboarding* para garantizar que los nuevos colaboradores cuenten con la disposición para desarrollar competencias interculturales.
- Implementar herramientas digitales para el seguimiento del desarrollo de CQ, creando reportes periódicos que midan los avances y las oportunidades grupales e individuales.

El propósito de esta propuesta es consolidar la inteligencia cultural como una competencia estratégica transversal, directamente vinculada a la sostenibilidad organizacional de equipos y empresas multinacionales. Uno de los mayores riesgos en entornos multiculturales es el etnocentrismo, cuando se generan sesgos y se juzgan todas las culturas a partir de la propia. Esto puede generar muchas malinterpretaciones y conflictos innecesarios. Por ello, se recomienda implementar una campaña institucional que sirva para sensibilizar y posicionar la diversidad como un eje estratégico.

### **6.1.5. Promoción de la diversidad cultural como valor estratégico**

Uno de los mayores riesgos en entornos multiculturales es el etnocentrismo, cuando se sesgan y juzgan todas las culturas a partir de la nuestra, lo que puede generar muchas malinterpretaciones y conflictos innecesarios. Por ello, se recomienda implementar una campaña institucional que sirva para sensibilizar y posicionar la diversidad como un eje estratégico.

- Divulgar conceptos y prácticas de respeto cultural, desde lo más básico hasta un nivel considerable para promover que no existe una única forma correcta de actuar o comunicarse en contextos culturalmente diversos.
- Fomentar una cultura organizacional de aprendizaje permanente, en la que cada colaborador aproveche la diversidad cultural para crecer, ampliar su perspectiva, habilidades y resultados.
- Comunicar casos de éxitos donde la diversidad cultural se haya convertido en una ventaja y un elemento aliado a los procesos organizacionales.

El propósito central de esta campaña es desaprender, soltar los prejuicios y sesgos culturales, promoviendo un ambiente organizacional más abierto, respetuoso y culturalmente compasivo.

## **6.2. Desarrollo de la CQ**

De acuerdo con los resultados obtenidos y las tensiones evidenciadas en el equipo, se proponen las siguientes estrategias de fortalecimiento para contribuir al incremento de la Inteligencia Cultural:

### **6.2.1. Diseño de un programa formativo modular por dimensión**

Los resultados del diagnóstico de CQ se fortalecen en las áreas cognitiva y físico/conductual, representando la posibilidad de que los líderes puedan actuar con eficacia en los contextos interculturales y que generen coherencia entre lo que saben, lo que desean y lo que efectivamente logran. Por ello, se recomienda implementar un programa formativo con módulos diferenciados que aborden cada dimensión.

- Cognitivo: talleres de análisis de culturas, mapeo estratégico, simulaciones de interacciones culturales diversas, estilos de comunicación y resolución de conflictos culturales.
- Físico/conductual: entrenamiento en comunicación verbal y no verbal en contextos diversos, de manera virtual e híbrida.
- Emocional / Motivacional: coaching en resiliencia intercultural y gestión de ambigüedad.

La idea de esta formación es alinear el pensamiento, el comportamiento y la motivación de los líderes, construyendo un perfil de liderazgo cultural global, coherente y funcional.

### **6.2.2. Construcción de guías de interacción intercultural para líderes**

En organizaciones globales como esta, las diferencias culturales únicamente no pueden quedar al libre albedrío de la interpretación personal. Es necesario desarrollar guías y bases de un lenguaje claro, para no provocar malentendidos, barreras innecesarias y percepciones erróneas e injustas. Como parte del proceso de maduración cultural, es muy importante definir protocolos y lineamientos interculturales de actuación organizacional que sirvan de referente común para los casos identificados y los que puedan surgir. Por ejemplo:

- Estilos de liderazgos y toma de decisiones de acuerdo con la dimensión jerárquica y contexto cultural.

- Cómo dar retroalimentación de acuerdo con el contexto cultural.
- Cómo interpretar los silencios o pausas en culturas de alto o bajo contexto

La idea de esta guía es que funcione como una herramienta de prevención de fricciones y promueva la equidad en las relaciones de liderazgo y colaboración, asegurando una interacción respetuosa, consciente y eficaz.

### **6.2.3. Programa de mentorías interculturales**

El fortalecimiento de la inteligencia cultural no solo se logra teóricamente, se da también por medio del contacto reflexivo con la diferencia. Las mentorías se consolidan como una herramienta para potenciar la empatía, desnaturalizar sesgos y ampliar la perspectiva. La propuesta consta en crear un programa donde cada líder tenga un par o mentor de otra región o con un perfil cultural diferente; se establecerán objetivos de aprendizaje conjunto, conversaciones significativas y espacios de retroalimentación cultural mutua.

La idea de este programa es generar un aprendizaje situado, contextualizado y humano, fortaleciendo competencias interculturales, reduciendo la resistencia al cambio y mejorando la cohesión de los equipos.

### **6.2.4. Integración de la CQ en procesos organizacionales**

Actualmente, las organizaciones que operan globalmente no solo requieren competencias técnicas, necesitan un liderazgo inclusivo, sensibilidad intercultural y adaptabilidad cultural.

- Aplicar el diagnóstico de CQ a nuevos líderes como parte del *onboarding*.
- Incorporar metas de desarrollo intercultural en los planes individuales de carrera.
- Evaluar semestral o anualmente el progreso de la inteligencia cultural como competencia clave.

Esta integración permitirá institucionalizar la cultura de aprendizaje intercultural como un criterio estratégico, que impacta directamente en el desempeño organizacional.

#### **6.2.5. Desarrollo de campaña interna de sensibilización cultural**

Uno de los mayores riesgos identificados en el desarrollo de los instrumentos fue el sesgo de respuesta cultural, la tendencia de los participantes a responder de forma políticamente correcta, según lo que se espera culturalmente, y no desde su realidad. Por ello, se propone crear una campaña de sensibilización donde se explique con claridad, para qué sirve este instrumento y porqué se mide, cómo se garantizará la confidencialidad, qué se hará con los resultados y cómo beneficiará a la organización y a los equipos.

La idea de esta campaña es reducir el miedo, la desinformación y garantizar ambientes más sanos y eficientes.

### **6.3. Recomendaciones derivadas de la Encuesta de Percepción Cultural**

#### **6.3.1. Diseño e implementación de un programa de sensibilización intercultural permanente.**

Se recomienda desarrollar sesiones formativas y experienciales donde se construya conciencia sobre cómo operan las diferencias culturales y cómo estas pueden ser gestionadas de forma efectiva para evitar conflictos y mejorar la colaboración.

#### **6.3.2. Fomentar espacios de diálogo horizontal e intercultural.**

Se recomienda crear foros mensuales, cafés interculturales o espacios de diálogo y conversación donde los colaboradores compartan aspectos culturales de su país, estilo de trabajo, costumbres y expectativas para fortalecer la confianza interpersonal, humanizar más a los equipos y reducir prejuicios inconscientes o suposiciones erradas.

### **6.3.3. Estandarizar pautas de comunicación clara y adaptativa.**

Elaborar guías institucionales cocreadas con el equipo y adaptadas a los estilos culturales sobre cómo dar feedback, cómo tomar decisiones en entornos diversos y cómo acordar expectativas de tiempo o de liderazgo.

### **6.3.4. Incorporar indicadores de cultura colaborativa en la evaluación del clima organizacional.**

Para asegurar que el proceso de transformación intercultural sea real, tenga un control, seguimiento y mejora continua, se recomienda integrar dimensiones relacionadas con diversidad, inclusión y colaboración en las mediciones de clima o desempeño del equipo.

## **7. Conclusiones**

El presente trabajo abordó una problemática crítica identificada en el área de asuntos regulatorios de una multinacional de dispositivos médicos: “La diversidad cultural”. El objetivo fue realizar un diagnóstico y análisis profundo de las brechas culturales identificadas en el equipo, para proponer estrategias adaptadas a la realidad organizacional y cultural de la empresa.

Esta investigación permitió confirmar y validar las fricciones y diferencias culturales previamente identificadas, que van más allá de un carácter individual o técnico. A partir de la metodología implementada, que incluyó entrevistas con expertos internos, medición de la madurez cultural, medición de la percepción cultural y, desarrollo y análisis de perfiles culturales; se evidenció con claridad que ciertas dimensiones, como la comunicación, la evaluación y la toma de decisiones, presentan desafíos importantes que impactan el desempeño, la cohesión y la sostenibilidad de los equipos globales.

Entre los principales aportes organizacionales de este trabajo, se destacan propuestas robustas y específicas diseñadas a partir del sentir de los colaboradores y líderes desde una perspectiva integral. Propuestas que implican el desarrollo de programas formativos especializados en CQ y las 8 dimensiones culturales tratada; creación de espacios seguros y de dialogo para fomentar el relacionamiento, la confianza y la consciencia sobre los rasgos culturales diversos del equipo; creación de guías de interacción cultural, implementación de mentorías culturales, campañas de sensibilización y la integración de herramientas prácticas para el control, seguimiento y mejora continua de los procesos culturalmente diversos.

A nivel conceptual y metodológico, se demostró la relevancia del Culture Map combinado con otras herramientas culturales como el modelo de CQ. Esta combinación y análisis profundo de los métodos cualitativos y cuantitativos permitió captar con mayor precisión la sutileza y complejidad de las dinámicas interculturales, evidenciando que con herramientas bien articuladas y sin sesgos en el uso de estas, se pueden adaptar y replicar en otros contextos empresariales culturalmente diversos.

El alcance de esta investigación se limitó al análisis y diseño de estrategias para superar las fricciones y diferencias culturales, sin incluir la implementación ni evaluación posterior de las recomendaciones brindadas. Esto permitió un enfoque profundo en el análisis estructural de la diversidad cultural y el rigor de las propuestas brindadas. Así mismo, se identificó que en este tema tan sensible el sesgo en las respuestas culturales por temor o por responder lo que políticamente puede ser correcto, podría afectar algunos resultados; por lo que, para mitigar este posible sesgo, se garantizó la confidencialidad y se implementaron campañas de concienciación y sensibilización previas a la recolección de datos, acción exitosa que pudo evidenciarse en las respuestas transparentes de los líderes y colaboradores.

Las recomendaciones brindadas permiten vislumbrar fundamentos claros y sólidos hacia la consolidación de una cultura organizacional diversamente consciente, solidificada y eficaz. También, demostró la necesidad de la revisión de otras áreas para validar la replicabilidad y generalización de las herramientas y estrategias desarrolladas. Además, se propone que los implementadores profundicen en el seguimiento del impacto real de las intervenciones interculturales y la medición de los cambios comportamentales y culturales para corroborar los beneficios en el desempeño, satisfacción, retención y productividad.

Finalmente, a nivel práctico y aplicable, este documento representa una solución con un potencial significativo para el desarrollo intercultural de empresas multinacionales similares y de otros sectores que enfrenten desafíos equivalentes en la gestión de sus equipos. Esta perspectiva se plantea como un activo estratégico organizacional, permitiendo consolidar una visión humana, cultural y estratégica de la sostenibilidad organizacional, comprendiendo que la innovación y eficiencia global proviene de la capacidad de gestionar activa y adecuadamente la diversidad cultural.

## 8. Referencias

- Alsina, M. R. (1999). *La comunicación intercultural* (Vol. 22). Anthropos Editorial.
- ANDI – Cámara de Dispositivos Médicos. (2023). *Plan de negocios sectorial 2023–2030*.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of Cultural Intelligence*. Routledge.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation. In *Culture and human development* (pp. 263-273). Psychology Press.
- Brinkmann, S. y Kvale, S. (2018). *Haciendo entrevistas*.
- Burke, W. W., Lake, D. G., & Paine, J. W. (Eds.). (2008) *Organization change: A comprehensive reader*. John Wiley & Sons.
- Cox, T. (2024). *Comprender la comunicación intercultural en la empresa*. Preply Business. Recuperado de <https://preply.com/es/blog/b2b-comprender-comunicacion-intercultural/#:~:text=En%20los%20negocios%2C%20la%20comunicaci%C3%B3n,electr%C3%B3nico%20o%20mensaje%20de%20texto>.
- Deardorff, D. K. (2011). Assessing intercultural competence. *New directions for institutional research*, 2011(149), 65.
- DeepL. (2025). *Informe sobre la IA lingüística en 2025*. [https://hs.deepl.com/hubfs/Demand-Gen/Language\\_AI\\_Report\\_ES.pdf](https://hs.deepl.com/hubfs/Demand-Gen/Language_AI_Report_ES.pdf)
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. John Wiley & Sons.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. Harvard Business Review, October 2004.
- Espinosa, J. C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2014). *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos*. Universidad del Rosario.
- Ferdman, B. M., & Roberts, L. M. (2013). Creating inclusion for oneself: Knowing, accepting, and expressing one's whole self at work. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 93-127.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Simon and Schuster.

- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. Conecta.
- GSH (2023). *Diagnóstico organizacional: métodos y técnicas*. Recuperado de <https://www.gsh.com.co/blog/diagnostico-organizacional-metodos-y-tecnicas>
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1992). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (Vol. 19). New York: McGraw-Hill.
- Hackett, RD, Bycio, P., Hausdorf, PA (1994). Evaluaciones adicionales del modelo de tres componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991). *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw Hills.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004) *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Kotter, J. (2007). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 85(1), 83-90.
- Kramer, R. M. (2009). Repensar la confianza. *Harvard Business Review*, 87(6), 73-82.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Leyton-Brown, K., & Shoham, Y. (2008). *Essentials of game theory: A concise multidisciplinary introduction*. Morgan & Claypool Publishers.
- Livemore, D. (2012). *Liderar con inteligencia cultural: El nuevo secreto para el éxito*. Grupo Nelson.
- Meyer, E. (2014). *Navegando por el campo cultural minado*. Harvard Business Review.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs.
- Meyer, E. (2024). *Build a Corporate Culture That Works*. Harvard Business Review, Winter Special Issue.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical anthropology*, (4), 177-182.
- PsicoSmart (2024). *Estrategias efectivas para gestionar conflictos culturales en equipos multiculturales*. Recuperado de <https://psico-smart.com/articulos/articulo-estrategias-efectivas-para-gestionar-conflictos-culturales-en-equipos-multiculturales-34265>
- PwC Colombia & Cámara de Dispositivos Médicos – ANDI. (2023). *Plan de negocios para el sector de dispositivos médicos en Colombia: 2023–2037*.
- Rey, B. (2000). ¿Existen las competencias transversales? *Educación*, 9-17.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional: edición 15*. Pearson educación.
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2015). *Intercultural communication: A reader*. Cengage learning.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- SENGE, M. P. (1990). *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller.
- Sue, D. W., Arredondo, P., & McDavis, R. J. (1992). Multicultural counseling competencies and standards: A call to the profession. *Journal of counseling & development*, 70(4), 477-486.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. C. (2017). *Cultural intelligence: Surviving and thriving in the global village*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., ... & Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross-cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Ting-Toomey, S., y Dorjee, T. (2018). *Comunicación intercultural*. Publicaciones Guilford.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amaco

## 9. Anexos Técnicos

### 9.1. Anexo A: Guion de entrevista a experto/a en gestión intercultural.

#### 9.1.1. Versión en inglés

##### *Beginning of the interview*

**Interviewer:** Cordial greetings/ Good morning/ Good afternoon/ Hello, [Name of expert].

Thank you for being here and joining this space for conversation. This interview is part of an academic study on leadership and culture in global organizational contexts. In the company we are analyzing - a multinational medical device company - people of different nationalities and cultural styles (Colombia, the Netherlands, the Philippines, Canada, Singapore) come together, which generates a diverse and sometimes challenging work environment.

We want to learn from your experience how to diagnose, understand and manage these cultural differences to achieve more cohesive and adaptive teams. Could you start by telling us who you are and what your background in leadership, culture and working with diverse teams has been?

##### *Block 1: Organizational culture and behavior*

**Interviewer Intro:** Let's start with the basics. There is a lot of talk about culture, but sometimes it's hard to translate it into day-to-day work. When we talk about organizational culture in multicultural environments, we are referring not only to what is written in manuals, but how we talk, give feedback, decide, prioritize or even disagree.

##### **Key questions:**

1. From your experience, how does culture influence the way people communicate and collaborate within an organization?
2. Do you recall a situation where a cultural misunderstanding led to conflict or disconnect within a team?
3. Which cultural elements would you say are more “hidden” and therefore more difficult to manage?

##### *Block 2: Erin Meyer's cultural map*

**Interviewer's introduction:** In our study we used as a framework the “Cultural Map” proposed by Erin Meyer. I don't know if you know it, but it basically proposes 8 cultural dimensions (such as communication, leadership, evaluation, etc.) to understand how ways of

working vary in different countries. From this approach, we share with you some situations we observed in the organization, and we would like your reading.

**Key questions:**

1. In your experience, how useful do you find it to have tools that map cultural differences in a structured way?
2. If we think, for example, about leadership styles or ways of giving feedback, what risks are there if the leader does not adapt the way he/she interacts?
3. Which of these dimensions (communication, decision-making, trust, etc.) do you think generate more friction or misunderstandings in multicultural teams?
4. What suggestions would you give to work on these tensions without being perceived as a clash or an imposition?

***Block 3: cultural intelligence (CQ)***

**Interviewer Intro:** There is another very interesting model we are exploring that complements the previous one: Cultural Intelligence, proposed by Earley and Mosakowski. This approach does not classify cultures but proposes to develop personal skills in three areas: cognitive (knowledge), physical (behavior) and emotional/motivational (willingness to adapt). Beyond whether you know the model in detail, we want to know your perspective on how leaders can develop this cross-cultural sensitivity.

**Key questions:**

1. Do you think it is possible to “train” a person to relate better to other cultures?
2. What behaviors or attitudes have you seen in leaders who are highly culturally flexible?
3. What signs or symptoms could indicate that a team has low cultural intelligence?

***Block 4: Experiences and best practices***

**Interviewer Intro:** We know that there are no universal recipes, but there are experiences that can inspire real solutions. In your work, have you accompanied processes in which you managed to positively transform a diverse team?

**Key questions:**

1. Can you share a case where cultural differences have been a barrier, and how were they overcome?
2. What lessons have you learned from working with multicultural teams?

3. What kind of interventions, practices or tools have worked for you to improve intercultural interaction?

### ***Block 5: Recommendations***

**Interviewer Intro:** Finally, we want your strategic vision. In our research, we seek to design an organizational solution that will help this global team work better, not by eliminating differences, but by integrating them.

#### **Key questions:**

1. If you were to advise this company, where would you start?
2. What is a must-have in a cultural transformation strategy in a global environment?
3. How can leaders balance their personal style with the need to adapt culturally?

### ***Closing the interview***

**Interviewer:** This conversation has been really valuable. You have given us key tools to build solutions that make practical and human sense. If you could leave one sentence or piece of advice for those who lead in culturally diverse environments, what would it be?

Thank you very much for your time, your clarity and your generosity.

## **9.1.2. Versión en español**

### ***Inicio de la entrevista***

**Entrevistador/a:** Cordial saludo/ Buen día/ Buena tarde/ Hola, [Nombre del experto/a]. Gracias por estar aquí y sumarte a este espacio de conversación. Esta entrevista se enmarca en un estudio académico sobre liderazgo y cultura en contextos organizacionales globales. En la empresa que analizamos una multinacional de dispositivos médicos— confluyen personas de distintas nacionalidades y estilos culturales (Colombia, Países Bajos, Filipinas, Canadá, Singapur), lo cual genera un entorno de trabajo diverso y a veces desafiante.

Queremos aprender desde tu experiencia cómo diagnosticar, entender y gestionar estas diferencias culturales para lograr equipos más cohesionados y adaptativos. ¿Podrías iniciar contándonos quién eres y cuál ha sido tu trayectoria en relación con el liderazgo, la cultura y el trabajo con equipos diversos?

### ***Bloque 1: cultura y comportamiento organizacional***

**Intro del entrevistador:** Comencemos por lo más esencial. Mucho se habla de cultura, pero a veces cuesta aterrizarla en el día a día del trabajo. Cuando hablamos de cultura organizacional en entornos multiculturales, nos referimos no solo a lo que está escrito en los manuales, sino a cómo hablamos, damos feedback, decidimos, priorizamos o incluso discrepamos.

#### **Preguntas clave:**

1. Desde tu experiencia, ¿cómo influye la cultura en la forma en que las personas se comunican y colaboran dentro de una organización?
2. ¿Recuerdas alguna situación donde un malentendido cultural generó un conflicto o una desconexión dentro de un equipo?
3. ¿Qué elementos culturales dirías que están más “ocultos” y por eso más difíciles de gestionar?

### ***Bloque 2: el mapa cultural de Erin Meyer***

**Intro del entrevistador:** En nuestro estudio utilizamos como marco el “Mapa Cultural” propuesto por Erin Meyer. No sé si lo conoces, pero básicamente propone 8 dimensiones culturales (como comunicación, liderazgo, evaluación, etc.) para entender cómo varían las formas de trabajar en distintos países. A partir de este enfoque, te compartimos algunas situaciones que observamos en la organización, y nos gustaría tu lectura.

#### **Preguntas clave:**

1. En tu experiencia, ¿qué tan útil te parece contar con herramientas que mapeen las diferencias culturales de forma estructurada?
2. Si pensamos, por ejemplo, en estilos de liderazgo o formas de dar retroalimentación, ¿qué riesgos hay si el líder no adapta su forma de interactuar?
3. ¿Cuáles de esas dimensiones (comunicación, toma de decisiones, confianza, etc.) crees que generan más fricción o malentendidos en equipos multiculturales?
4. ¿Qué sugerencias darías para trabajar esas tensiones sin que se perciba como un choque o una imposición?

### ***Bloque 3: inteligencia cultural (CQ)***

**Intro del entrevistador:** Hay otro modelo muy interesante que estamos explorando y que se complementa con el anterior: el de **Inteligencia Cultural**, que proponen Earley y Mosakowski.

Este enfoque no clasifica culturas, sino que propone desarrollar habilidades personales en tres áreas: cognitiva (conocimiento), física (conducta) y emocional/motivacional (voluntad de adaptarse). Más allá de si conoces el modelo en detalle, queremos saber tu perspectiva sobre cómo los líderes pueden desarrollar esta sensibilidad intercultural.

**Preguntas clave:**

1. ¿Crees que es posible “entrenar” a una persona para que se relacione mejor con otras culturas?
2. ¿Qué comportamientos o actitudes has visto en líderes que tienen alta flexibilidad cultural?
3. ¿Qué señales o síntomas nos podrían indicar que un equipo tiene baja inteligencia cultural?

***Bloque 4: experiencias y buenas prácticas***

**Intro del entrevistador:** Sabemos que no hay recetas universales, pero sí experiencias que pueden inspirar soluciones reales. En tu trabajo, ¿has acompañado procesos en los que se logró transformar positivamente un equipo diverso?

**Preguntas clave:**

¿Puedes compartir un caso donde las diferencias culturales hayan sido una barrera, y cómo se superaron?

¿Qué aprendizajes te ha dejado trabajar con equipos multiculturales?

¿Qué tipo de intervenciones, prácticas o herramientas te han funcionado para mejorar la interacción intercultural?

***Bloque 5: recomendaciones***

**Intro del entrevistador:** Para finalizar, queremos tu mirada estratégica. En nuestra investigación buscamos diseñar una solución organizacional que ayude a este equipo global a trabajar mejor, sin eliminar las diferencias, sino integrándolas.

**Preguntas clave:**

1. Si tuvieras que asesorar a esta empresa, ¿por dónde empezarías?
2. ¿Qué no puede faltar en una estrategia de transformación cultural en un entorno global?
3. ¿Cómo pueden los líderes balancear su estilo personal con la necesidad de adaptarse culturalmente?

### *Cierre de la entrevista*

**Entrevistador/a:** Esta conversación ha sido realmente valiosa. Nos has dado herramientas clave para construir soluciones con sentido práctico y humano. Si pudieras dejar una frase o consejo para quienes lideran en entornos culturales diversos, ¿cuál sería?

Mil gracias por tu tiempo, tu claridad y tu generosidad.

## **9.2.Anexo B: Diagnóstico de Inteligencia Cultural (CQ)**

### **9.2.1. Versión en inglés**

#### **Diagnose your cultural intelligence.**

These statements reflect different facets of cultural intelligence. For each group, add up your scores and divide by four to generate an average.

#### **Scale:**

1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, 5 = strongly agree

#### **Cognitive CQ**

\_\_\_\_\_ Before interacting with people from a new culture, I ask myself what I hope to accomplish.

\_\_\_\_\_ If I encounter something unexpected when working in a new culture, I use that experience to find new ways to approach other situations.

\_\_\_\_\_ I plan how I will relate to people from a different culture before I meet them.

\_\_\_\_\_ When I arrive in a new cultural situation, I can immediately sense if something is right or wrong.

**Total** \_\_\_\_\_ **(Average) /4 =**  **Cognitive CQ**

#### **Physical/Behavioral CQ**

\_\_\_\_\_ It is easy for me to change my body language (eye contact, posture) to suit people from a different culture.

\_\_\_\_\_ I can alter my expression when a cultural encounter requires it.

\_\_\_\_\_ I modify my verbal style (accent, tone) to suit people from a different culture.

\_\_\_\_\_ I can easily change my manner of acting when a cross-cultural encounter requires it.

**Total** \_\_\_\_\_ **(Average) /4 =**  **Physical CQ**

**CQ Emotional/Motivational**

\_\_\_\_\_ I am confident that I can deal well with people from a different culture.

\_\_\_\_\_ I am confident that I can make friends with people from different cultural backgrounds than my own.

\_\_\_\_\_ I can adapt to the lifestyle of a different culture with relative ease.

\_\_\_\_\_ I am confident that I can deal with an unfamiliar cultural situation.

**Total** \_\_\_\_\_ **(Average) /4 =**  Emotional/Motivational CQ

Source: Taken from  Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. Harvard Business Review, 82(10), 139-146.

**9.2.2. Versión en español***Diagnostique su inteligencia cultural*

Estas afirmaciones reflejan distintas facetas de la inteligencia cultural. Para cada grupo, sume sus puntuaciones y divídalas por cuatro para generar un promedio.

**Escala:**

1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = neutral, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo

***CQ Cognitivo***

\_\_\_\_\_ Antes de interactuar con personas de una nueva cultura, me pregunto qué espero lograr.

\_\_\_\_\_ Si me topo con algo inesperado al trabajar en una nueva cultura, uso esa experiencia para encontrar nuevas maneras de aproximarme a otras situaciones.

\_\_\_\_\_ Planifico cómo me relacionaré con la gente de una cultura diferente antes de reunirme con ella.

\_\_\_\_\_ Cuando llego a una nueva situación cultural, puedo percibir inmediatamente si algo anda bien o anda mal.

**Total** \_\_\_\_\_ **(Promedio) /4 =**  CQ Cognitivo

***CQ Físico/Conductual***

\_\_\_\_\_ Me es fácil cambiar mi lenguaje corporal (contacto visual, postura) para adecuarme a personas de una cultura diferente.

\_\_\_\_\_ Puedo alterar mi expresión cuando un encuentro cultural así lo requiere.

\_\_\_\_\_ Modifico mi estilo verbal (acento, tono) para adecuarme a personas de una cultura diferente.

\_\_\_\_\_ Fácilmente cambio mi manera de actuar cuando un encuentro intercultural así lo requiere.

**Total** \_\_\_\_\_ **(Promedio) /4 =**  CQ Físico

***CQ Emocional/Motivacional***

\_\_\_\_\_ Tengo confianza de que puedo lidiar correctamente con personas de una cultura diferente.

\_\_\_\_\_ Estoy seguro de poder entablar amistad con personas de orígenes culturales distintos a los míos.

\_\_\_\_\_ Puedo adaptarme al estilo de vida de una cultura diferente con relativa facilidad.

\_\_\_\_\_ Tengo confianza de que puedo lidiar con una situación cultural desconocida.

**Total** \_\_\_\_\_ **(Promedio) /4 =**  CQ Emocional/Motivacional

Fuente: Tomado de Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. *Harvard Business Review*, 82(10), 139–146.

### **9.3. Anexo C: Encuesta de percepción cultural a colaboradores**

#### **9.3.1. Versión en inglés**

***Instructions:***

Check the option that best reflects your experience or perception.

**Scale:**

1 = strongly disagree / never, 2 = disagree / rarely, 3 = neutral / sometimes, 4 = agree / frequently, 5 = strongly agree / always

***Communication***

\_\_\_\_\_ Communication I am comfortable communicating directly with colleagues from other cultures.

\_\_\_\_\_ In my team, subtlety and context are valued over literalness in communication.

\_\_\_\_\_ I have had misunderstandings due to differences in communication style.

\_\_\_\_\_ I feel that I can express myself clearly and that I am adequately understood.

\_\_\_\_\_ In my work, I prefer instructions to be explicit and detailed.

[Open] Describe a time when your way of communicating was misunderstood in a cross-cultural context. \_\_\_\_\_

---



---



---



---

### ***Evaluation (feedback)***

\_\_\_\_\_ I prefer to receive direct, straightforward feedback.

\_\_\_\_\_ In my team, feedback is given with diplomacy and courtesy, even when there is criticism.

\_\_\_\_\_ I feel comfortable giving constructive feedback to colleagues from different cultures.

\_\_\_\_\_ I find it hard to understand the tone or intent of some feedback I receive.

[Open] How do you prefer to receive feedback when there is something to improve? Share an example of a situation where feedback has been helpful or uncomfortable for cultural reasons.

---



---



---

### ***Persuasion***

\_\_\_\_\_ Proposals presented with concrete data and structured logic are more valued in my team.

\_\_\_\_\_ I tend to start with general ideas before arriving at specific conclusions.

\_\_\_\_\_ I am comfortable adapting my style of argumentation according to the audience.

\_\_\_\_\_ I sometimes feel that my ideas are not understood or appreciated because of the way I express them.

[Open] What types of arguments or persuasive communication styles do you find most effective in your team? Have you noticed cultural differences in the way people defend their ideas?

---



---



---

***Leadership***

- \_\_\_\_\_ I prefer to work with leaders who make decisions by consensus.
- \_\_\_\_\_ In my team, there is a lot of respect for hierarchy and formal authority.
- \_\_\_\_\_ I feel comfortable proposing ideas or questioning decisions without fear.
- \_\_\_\_\_ I feel I can influence decisions that affect my work.

[Open] What qualities do you value most in a leader in multicultural contexts? Have you had any positive or difficult experiences with leaders from other cultures that have marked you?

---

---

---

***Decision making***

- \_\_\_\_\_ Important decisions are usually made among all team members.
- \_\_\_\_\_ Sometimes decisions are made without sufficient consultation.
- \_\_\_\_\_ I prefer a leader to make clear and quick decisions.
- \_\_\_\_\_ I understand how and who decides in my team.

[Open] Do you feel you are an active part of the decision-making process in your team? Tell us an example where the decision process has been clear or confusing, especially because of cultural differences. \_\_\_\_\_

---

---

***Trust***

- \_\_\_\_\_ Trust in my team is based more on personal relationships than on results.
- \_\_\_\_\_ I can trust my colleagues even if I do not have a close relationship with them.
- \_\_\_\_\_ I find it hard to trust people from cultures that work very differently from mine.

[Open] What actions or attitudes strengthen your trust towards a co-worker?

---

---

---

***Confrontational***

- \_\_\_\_\_ I am comfortable expressing disagreements in team meetings.

\_\_\_\_\_ When there is conflict, I prefer to address it directly.

\_\_\_\_\_ In my team, disagreements are avoided so as not to affect the atmosphere.

[Open] What do you do when you disagree with a colleague from another culture?

---



---



---

### ***Time management***

\_\_\_\_\_ Punctuality and meeting deadlines are highly valued in my team.

\_\_\_\_\_ Timelines and agendas are flexible and can be adapted according to the situation.

\_\_\_\_\_ I find it difficult to adapt to ways of working with different times or rhythms than my own.

[Open] What challenges have you faced working with people who manage time differently?

---



---



---

### ***Closing the survey***

[Open] What actions would you propose to improve collaboration between people from different cultures within your team? \_\_\_\_\_

---



---

### **9.3.2. Versión en español**

#### ***Instrucciones:***

Marca la opción que mejor refleje tu experiencia o percepción.

#### **Escala:**

1 = totalmente en desacuerdo / nunca, 2 = en desacuerdo / pocas veces, 3 = neutral / a veces, 4 = de acuerdo / frecuentemente, 5 = totalmente de acuerdo / siempre

#### ***Comunicación***

\_\_\_\_\_ Me siento cómodo comunicándome de forma directa con colegas de otras culturas.

\_\_\_\_\_ En mi equipo, se valora más la sutileza y el contexto que la literalidad en la comunicación.

\_\_\_\_\_ He tenido malentendidos por diferencias en el estilo de comunicación.

\_\_\_\_\_ Siento que puedo expresarme con claridad y que se me comprende adecuadamente.

\_\_\_\_\_ En mi trabajo, prefiero que las instrucciones sean explícitas y detalladas.

[Abierta] Describe un momento en que tu forma de comunicar fue malinterpretada en un contexto intercultural. \_\_\_\_\_

---

### ***Evaluación (retroalimentación)***

\_\_\_\_\_ Prefiero recibir retroalimentación directa, sin rodeos.

\_\_\_\_\_ En mi equipo, los comentarios se dan con diplomacia y cortesía, incluso cuando hay críticas.

\_\_\_\_\_ Me siento cómodo dando retroalimentación constructiva a colegas de culturas diferentes.

\_\_\_\_\_ Me cuesta entender el tono o la intención de algunas devoluciones que recibo.

[Abierta] ¿Cómo prefieres recibir retroalimentación cuando hay algo que mejorar? Comparte un ejemplo de una situación donde la retroalimentación haya sido útil o incómoda por razones culturales. \_\_\_\_\_

---

### ***Persuasión***

\_\_\_\_\_ Las propuestas presentadas con datos concretos y lógica estructurada son más valoradas en mi equipo.

\_\_\_\_\_ Se suele empezar con ideas generales antes de llegar a conclusiones específicas.

\_\_\_\_\_ Me siento cómodo adaptando mi estilo de argumentación según la audiencia.

\_\_\_\_\_ A veces siento que mis ideas no se entienden o aprecian por cómo las expreso.

[Abierta] ¿Qué tipo de argumentos o estilos de comunicación persuasiva consideras más efectivos en tu equipo? ¿Has notado diferencias culturales en la forma en que las personas defienden sus ideas? \_\_\_\_\_

---

**Liderazgo**

- \_\_\_\_\_ Prefiero trabajar con líderes que toman decisiones de forma consensuada.
- \_\_\_\_\_ En mi equipo, se respeta mucho la jerarquía y la autoridad formal.
- \_\_\_\_\_ Me siento cómodo proponiendo ideas o cuestionando decisiones sin temor.
- \_\_\_\_\_ Siento que puedo influir en las decisiones que afectan mi trabajo.

[Abierta] ¿Qué cualidades valoras más en un líder en contextos multiculturales? ¿Has tenido alguna experiencia positiva o difícil con líderes de otras culturas que te haya marcado?

---



---



---

**Toma de decisiones**

- \_\_\_\_\_ Las decisiones importantes se suelen tomar entre todos los miembros del equipo.
- \_\_\_\_\_ A veces las decisiones se toman sin suficiente consulta previa.
- \_\_\_\_\_ Prefiero que un líder tome decisiones claras y rápidas.
- \_\_\_\_\_ Entiendo cómo y quién decide en mi equipo.

[Abierta] ¿Te sientes parte activa de los procesos de decisión en tu equipo? Cuéntanos un ejemplo donde el proceso de decisión haya sido claro o confuso, especialmente por diferencias culturales.

---



---



---

**Confianza**

- \_\_\_\_\_ La confianza en mi equipo se basa más en la relación personal que en los resultados.
- \_\_\_\_\_ Puedo confiar en mis colegas, aunque no tenga una relación cercana con ellos.
- \_\_\_\_\_ Me cuesta confiar en personas de culturas que trabajan de forma muy distinta a la mía.

[Abierta] ¿Qué acciones o actitudes fortalecen tu confianza hacia un compañero de trabajo?

---



---



---

**Confrontación**

- \_\_\_\_\_ Me siento cómodo expresando desacuerdos en reuniones de equipo.

\_\_\_\_\_ Cuando hay conflicto, prefiero abordarlo de forma directa.

\_\_\_\_\_ En mi equipo, se evitan los desacuerdos para no afectar el ambiente.

[Abierta] ¿Qué haces cuando no estás de acuerdo con un colega de otra cultura?

---

---

---

### ***Gestión del tiempo***

\_\_\_\_\_ En mi equipo se valora mucho la puntualidad y el cumplimiento de plazos.

\_\_\_\_\_ Los cronogramas y agendas son flexibles y pueden adaptarse según la situación.

\_\_\_\_\_ Me cuesta adaptarme a formas de trabajar con tiempos o ritmos distintos a los míos.

[Abierta] ¿Qué retos has enfrentado al trabajar con personas que gestionan el tiempo de forma diferente? \_\_\_\_\_

---

---

### ***Cierre de la encuesta***

[Abierta] ¿Qué acciones propondrías para mejorar la colaboración entre personas de distintas culturas dentro de tu equipo? \_\_\_\_\_

---

---