# MODELO DE GESTIÓN INTERCULTURAL PARA MEJORAR LA NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

INTERCULTURAL MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATION

***Percy Dario Mazuelos Soldevilla***
***Blackwell Global University | mazuelos.percy@gmail.com | https://orcid.org/0000-0001-9678-3326***

***Luigui Augusto Nina Vargas***
***Blackwell Global University | lanv.10.97@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-4218-7899***

**RESUMEN**

Este estudio analiza la relación entre la gestión intercultural y la negociación empresarial internacional en empresas latinoamericanas mediante un enfoque cuantitativo transversal con muestra probabilística estratificada (n = 301). Los resultados revelan una correlación fuerte y significativa (r = 0,53, p < 0,001) entre ambas variables, con todas sus dimensiones —sensibilidad cultural (r = 0,42), comunicación intercultural (r = 0,41), adaptabilidad organizacional (r = 0,44) y capacitación intercultural (r = 0,40)— asociadas positivamente. La experiencia internacional previa modera esta relación ($\Delta R^2$ = 0,017, p = 0,006), intensificando su impacto en equipos con mayor historial transfronterizo. Además, diferencias significativas en negociación internacional según tipo de empresa (F(3, 297) = 11,11, p < 0,001) evidencian variaciones en multinacionales, PYMES exportadoras y empresas en proceso de internacionalización. Un modelo de regresión múltiple ($R^2$ = 0,32, F(4, 296) = 35,05, p < 0,001) confirma la relevancia predictiva de las dimensiones interculturales, destacando la sensibilidad cultural como factor clave. Los hallazgos validan un marco teórico-operativo para optimizar negociaciones en contextos latinoamericanos, donde la gestión intercultural emerge como determinante consistente y heterogéneo según el perfil empresarial.

**Palabras clave:** gestión intercultural, negociación internacional, empresas latinoamericanas, experiencia internacional, modelo predictivo

**ABSTRACT**

This study examines the relationship between intercultural management and international business negotiation in Latin American firms using a quantitative cross-sectional design with a stratified probabilistic sample (n = 301). Results show a strong and significant correlation (r = 0.53, p < 0.001) between the variables, with all dimensions—cultural sensitivity (r = 0.42), intercultural communication (r = 0.41), organizational adaptability (r = 0.44), and intercultural training (r = 0.40)—positively associated. Prior international experience moderates this relationship ($\Delta R^2$ = 0.017, p = 0.006), amplifying its effect in teams with extensive cross-border experience. Significant differences in international negotiation performance across firm types (F(3, 297) = 11.11, p < 0.001) highlight variations among multinational corporations, exporting SMEs, and firms in the internationalization process. A multiple regression model ($R^2$ = 0.32, F(4, 296) = 35.05, p < 0.001) confirms the predictive relevance of intercultural dimensions, with cultural sensitivity as the most influential factor. Findings validate a theoretical-operational framework to enhance

negotiations in Latin American contexts, where intercultural management emerges as a consistent and heterogeneous determinant depending on firm profiles.

**Keywords:** intercultural management, international negotiation, Latin American firms, prior international experience, predictive model

**Recibido:** 6 de junio de 2026
**Aceptado:** 4 de octubre de 2026
**Publicado:** 29 de octubre de 2026

## INTRODUCCIÓN

### CONTEXTUALIZACIÓN

La internacionalización empresarial ha experimentado una transformación radical en las últimas décadas, impulsada por la globalización, los avances tecnológicos y la creciente interdependencia económica entre regiones (Luo, 2021; Cui et al., 2023). En este contexto, América Latina emerge como un escenario estratégico para el estudio de dinámicas interculturales, dado su diversidad étnica, lingüística y socioeconómica, así como su posición como puente entre mercados emergentes y economías desarrolladas (Gómez-Mejía et al., 2023; Hincapie y Sánchez, 2022). La negociación empresarial internacional, como proceso clave en la expansión de organizaciones, se enfrenta a desafíos únicos cuando interactúa con marcos culturales distintos, donde la gestión de diferencias puede determinar el éxito o el fracaso de alianzas, acuerdos comerciales y operaciones transnacionales (Benetti et al., 2021; Li et al., 2023). La literatura especializada ha subrayado que la *gestión intercultural* —entendida como el conjunto de prácticas organizacionales orientadas a facilitar la adaptación y el diálogo entre culturas— constituye un factor crítico para mitigar barreras comunicativas y mejorar resultados en entornos globales (Wang y Hu, 2022; Devjak et al., 2023). No obstante, persisten vacíos en la comprensión de cómo estas prácticas se articulan específicamente en el contexto latinoamericano, donde la complejidad cultural se entrelaza con desafíos estructurales como la asimetría de poder en negociaciones y la heterogeneidad de expectativas culturales (Gómez-Mejía et al., 2023; Hincapie y Sánchez, 2022).

### REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al reconocimiento teórico de la relevancia de la gestión intercultural en la negociación internacional, la evidencia empírica aplicada a empresas latinoamericanas sigue siendo fragmentaria y, en muchos casos, limitada a estudios de caso o análisis cualitativos (Hincapie y Sánchez, 2022; Grósz et al., 2023). Un problema central radica en la falta de modelos integrados que exploren simultáneamente las dimensiones de la gestión intercultural —como la sensibilidad cultural, la comunicación intercultural o la adaptabilidad organizacional— y su impacto en resultados tangibles de negociación, tales como la efectividad en acuerdos, la satisfacción de las partes o la reducción de conflictos culturales (Benetti et al., 2021; Li et al., 2023). Además, la literatura ha tendido a generalizar hallazgos obtenidos en contextos anglosajones o asiáticos, sin considerar las particularidades de las negociaciones en América Latina, donde factores como el *relacionalismo*, la jerarquía social o la percepción del tiempo influyen de manera distintiva en los procesos decisorios (Gómez-Mejía et al., 2023; Ajeakoh et al., 2025). Otro vacío significativo reside en la escasa atención a la experiencia internacional previa como variable moderadora, pese a que la exposición acumulada a múltiples culturas podría reforzar —o atenuar— la eficacia de las estrategias interculturales (Morin y Talbot, 2024; Singh, 2024). Finalmente, la comparación entre distintos tipos de empresas —multinacionales, pymes exportadoras y organizaciones locales con alianzas internacionales— no ha sido sistematizada, lo que dificulta identificar

patrones diferenciados en la gestión intercultural y sus resultados negociadores.

## JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta una contribución teórica al desarrollar un modelo de gestión intercultural aplicable al contexto latinoamericano, integrando dimensiones empíricamente validadas y vinculándolas con resultados medibles en negociación internacional. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permitirán a gerentes y directivos diseñar estrategias interculturales más precisas, priorizando aquellas dimensiones —como la comunicación intercultural— que ejerzan mayor influencia en la satisfacción de las partes (Benetti et al., 2021; Li et al., 2023). Asimismo, el análisis de la experiencia internacional previa como moderadora ofrece aportes para programas de capacitación, sugiriendo que la exposición acumulada a culturas diversas podría actuar como catalizador o limitante en la efectividad de las prácticas interculturales (Morin y Talbot, 2024; Singh, 2024). Metodológicamente, el empleo de técnicas estadísticas robustas —como la regresión jerárquica con interacción y el ANOVA— fortalece la validez interna del modelo, permitiendo evaluar relaciones complejas sin asumir causalidad determinista, en línea con los estándares de rigor en investigación aplicada (Luo, 2021; Devjak et al., 2023). Los resultados también contribuirán a enriquecer la literatura sobre negociación intercultural en regiones no anglófonas, donde la mayoría de los estudios se concentran en contextos europeos o asiáticos (Gómez-Mejía et al., 2023; Grósz et al., 2023).

## MARCO TEÓRICO

### LA GESTIÓN INTERCULTURAL COMO VARIABLE INDEPENDIENTE

La *gestión intercultural* se define como el conjunto sistemático de políticas, prácticas y capacitaciones implementadas por una organización para facilitar la interacción efectiva entre individuos de distintos orígenes culturales (Wang y Hu, 2022; Devjak et al., 2023). Este constructo multidimensional abarca cuatro dimensiones clave: **la sensibilidad cultural**, entendida como la capacidad de reconocer y valorar diferencias en valores, normas y comportamientos (Beltrán-Véliz et al., 2024); **la comunicación intercultural**, que incluye estrategias para superar barreras lingüísticas y no verbales en contextos negociadores (Martinaj, 2023; Li et al., 2023); **la adaptabilidad organizacional**, referida a la flexibilidad estructural para ajustar procesos a marcos culturales específicos (Singh, 2024); y **la capacitación intercultural**, que comprende programas formales e informales para desarrollar competencias en equipos multiculturales (Hackett et al., 2023; Morin y Talbot, 2024). Estudios recientes han demostrado que organizaciones con altos niveles de gestión intercultural logran reducir conflictos en negociaciones internacionales en un *30%* en comparación con aquellas que priorizan enfoques estandarizados (Devjak et al., 2023; Li et al., 2023). En el contexto latinoamericano, la gestión intercultural adquiere matices particulares, donde la *confianza interpersonal* y la construcción de relaciones a largo plazo (*relacionalismo*) suelen ser más determinantes que la eficiencia operativa (Gómez-Mejía et al., 2023; Hincapie y Sánchez, 2022).

### LA NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL COMO VARIABLE DEPENDIENTE

La *negociación empresarial internacional* se conceptualiza como un proceso interactivo mediante el cual partes con intereses divergentes buscan alcanzar acuerdos en un contexto transcultural, donde los resultados no dependen únicamente de habilidades técnicas, sino también de la capacidad para gestionar diferencias culturales (Benetti et al., 2021; Grósz et al., 2023). Este constructo se operationaliza a través de cuatro dimensiones: **la efectividad en acuerdos**, medida por la capacidad de alcanzar soluciones mutuamente beneficiosas y sostenibles (Benetti et al., 2021); **la satisfacción de las partes**, evaluada mediante percepciones subjetivas sobre equidad y transparencia en el proceso (Han et al., 2021; Moslehpour et al., 2021); **la reducción de conflictos culturales**,

entendida como la minimización de malentendidos o tensiones derivadas de diferencias en expectativas o comportamientos (Grósz et al., 2023); y **la confianza intercultural**, que actúa como lubricante para futuras interacciones comerciales (Schroeder et al., 2024; Li et al., 2023). Investigaciones previas indican que negociaciones con alto componente intercultural generan acuerdos con un *25%* más de probabilidad de cumplimiento a largo plazo, gracias a la construcción de vínculos de confianza (Benetti et al., 2021; Li et al., 2023). En América Latina, la negociación internacional suele estar influenciada por dinámicas de poder asimétrico y por la importancia atribuida a la *armonía grupal* sobre la confrontación directa (Gómez-Mejía et al., 2023; Ajeakoh et al., 2025).

## LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA COMO VARIABLE MODERADORA

La *experiencia internacional previa* se operationaliza mediante tres dimensiones: **los años de experiencia internacional** acumulados por la organización o sus equipos directivos; **la diversidad de mercados atendidos**, que refleja la exposición a distintos marcos culturales; y **la exposición a múltiples culturas**, entendida como la frecuencia e intensidad de interacciones transculturales (Morin y Talbot, 2024; Singh, 2024). La teoría sugiere que esta variable actúa como moderadora en la relación entre gestión intercultural y resultados negociadores, dado que la exposición acumulada a contextos culturales diversos puede incrementar la *inteligencia cultural* (CQ) de los negociadores (Morin y Talbot, 2024). Estudios en multinacionales europeas y asiáticas han demostrado que equipos con más de cinco años de experiencia internacional logran negociaciones con un *18%* mayor satisfacción en las partes, gracias a una mejor anticipación de riesgos culturales (Singh, 2024). Sin embargo, en contextos latinoamericanos, donde la rotación de personal en roles internacionales es frecuente, la moderación podría ser menos pronunciada, requiriendo estrategias de transferencia de conocimiento explícitas (Gómez-Mejía et al., 2023; Hincapie y Sánchez, 2022).

## RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La literatura especializada respalda la existencia de una relación positiva entre la gestión intercultural y la negociación empresarial internacional, fundamentada en tres mecanismos teóricos: **la reducción de incertidumbre**, al facilitar la interpretación de señales culturales ambiguas; **el aumento de la confianza**, mediante la construcción de narrativas compartidas; y **la optimización de estrategias negociadoras**, al alinear tácticas con expectativas culturales específicas (Benetti et al., 2021; Devjak et al., 2023; Li et al., 2023). Estudios transversales en sectores como el manufacturero y los servicios han documentado que organizaciones con programas de gestión intercultural estructurados obtienen resultados negociadores superiores en un *20-30%* respecto a sus pares (Singh, 2024; Li et al., 2023). En el caso latinoamericano, esta relación podría intensificarse debido a la relevancia del *capital social relacional* en la toma de decisiones, donde la gestión intercultural actúa como facilitador clave para acceder a redes de influencia (Gómez-Mejía et al., 2023; Hincapie y Sánchez, 2022).

La moderación de la experiencia internacional previa se sustenta en la teoría de la *aprendizaje organizacional*, que postula que la exposición repetida a contextos culturales diversos permite a las organizaciones desarrollar *rutinas interculturales* más eficientes (Morin y Talbot, 2024; Singh, 2024). Evidencia empírica en multinacionales europeas muestra que, a mayor experiencia, la gestión intercultural se asocia con incrementos marginales —pero significativos— en la efectividad negociadora, sugiriendo un efecto de *sinergia* entre ambas variables (Singh, 2024). No obstante, en pymes o empresas locales con alianzas internacionales, la moderación podría ser no lineal, dado que la falta de recursos para acumular experiencia

podría limitar la capacidad de aprovechar prácticas interculturales (Gómez-Mejía et al., 2023).

Las diferencias entre multinacionales, pymes exportadoras y empresas locales con alianzas internacionales se explican por tres factores estructurales: **la escala de operaciones**, que permite a las multinacionales implementar programas de gestión intercultural más robustos; **la diversidad de grupos de interés**, mayor en multinacionales y menor en pymes; y **la flexibilidad organizacional**, que facilita la adaptación en contextos locales (Cui et al., 2023; Singh, 2024). Estudios comparativos en Asia y Europa han identificado que multinacionales logran niveles de confianza intercultural un *40%* superiores a los de pymes, atribuible a inversiones en capacitación y sistemas de gestión del conocimiento (Singh, 2024). En América Latina, estas diferencias podrían acentuarse debido a la heterogeneidad de marcos regulatorios y expectativas culturales entre países (Gómez-Mejía et al., 2023).

Finalmente, la primacía de la comunicación intercultural como predictor de la satisfacción de las partes se fundamenta en su papel central en la *construcción de significado compartido* durante las negociaciones (Benetti et al., 2021; Li et al., 2023). Investigaciones en contextos multiculturales han demostrado que fallos en la comunicación —tanto verbal como no verbal— son responsables del *60%* de los conflictos interculturales en negociaciones internacionales (Grósz et al., 2023; Li et al., 2023). En el ámbito latinoamericano, donde el lenguaje corporal y los protocolos sociales adquieren mayor peso que en culturas individualistas, la comunicación intercultural emerge como el factor más crítico para garantizar percepciones de equidad y transparencia (Gómez-Mejía et al., 2023; Hincapie y Sánchez, 2022).

**Objetivos e hipótesis**

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre la gestión intercultural y la negociación empresarial internacional en empresas latinoamericanas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Analizar la relación entre gestión intercultural y negociación empresarial internacional.
- **OE2:** Determinar el papel moderador de experiencia internacional previa en la relación entre gestión intercultural y negociación empresarial internacional.
- **OE3:** Comparar negociación empresarial internacional según tipo de empresa.
- **OE4:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de gestión intercultural sobre negociación empresarial internacional.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación positiva entre la gestión intercultural y la negociación empresarial internacional en empresas latinoamericanas.
- **H2:** La experiencia internacional previa modera la relación entre la gestión intercultural y la negociación empresarial internacional, de manera que empresas con mayor experiencia muestren una relación más fuerte.
- **H3:** Las empresas multinacionales presentan diferencias significativas en los niveles de negociación empresarial internacional en comparación con pymes exportadoras y empresas locales con alianzas internacionales.
- **H4:** La dimensión de comunicación intercultural dentro de la gestión intercultural es el predictor más fuerte de la satisfacción de las partes en negociaciones internacionales.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo, orientado a evaluar las relaciones entre constructos en un

contexto real sin manipulación de variables. Este enfoque permitió analizar la asociación entre la gestión intercultural y los resultados en negociación empresarial internacional, así como el efecto moderador de la experiencia previa, en un momento específico de medición (Ogishima et al., 2023). La selección de este diseño se justificó por la necesidad de capturar patrones estables en un fenómeno dinámico, como son las prácticas interculturales en organizaciones con operaciones internacionales.

**POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objetivo estuvo constituida por gerentes y directivos de empresas con operaciones internacionales en América Latina, totalizando una base de 1.200 participantes potenciales. El tamaño muestral mínimo requerido se calculó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error aceptable de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 (p = q = 0,5), lo que arrojó un umbral de 292 casos válidos (Shimada y Katahira, 2022).

El procedimiento de muestreo fue probabilístico estratificado con afijación proporcional, distribuyendo los casos según el tipo de empresa: multinacionales, pymes con exportaciones, empresas locales con alianzas internacionales y empresas en proceso de internacionalización. Se enviaron 382 cuestionarios, de los cuales se recibieron 320 completos, lo que representó una tasa de respuesta del 83,8 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron: cuestionarios incompletos con más del 5 % de ítems sin responder (12 casos), y patrones de respuesta invariante —selección sistemática de una misma opción en todos los ítems— (7 casos), lo que redujo la muestra final analizada a 301 casos válidos. Esta estrategia garantizó la representatividad de los estratos y minimizó sesgos por no respuesta (Sathyanarayana, 2026).

**INSTRUMENTO**

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado validado por expertos en gestión intercultural y negociación internacional, diseñado bajo una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). La estructura del cuestionario incluyó tres bloques principales:

- **Gestión intercultural (variable independiente; 16 ítems):** agrupada en cuatro dimensiones: sensibilidad cultural (5 ítems), comunicación intercultural (4 ítems), adaptabilidad organizacional (4 ítems) y capacitación intercultural (3 ítems).
- **Negociación empresarial internacional (variable dependiente; 14 ítems):** evaluada mediante cuatro dimensiones: efectividad en acuerdos (4 ítems), satisfacción de las partes (4 ítems), reducción de conflictos culturales (3 ítems) y confianza intercultural (3 ítems).
- **Experiencia internacional previa (variable moderadora; 14 ítems):** medida a través de tres dimensiones: años de experiencia internacional (3 ítems), diversidad de mercados atendidos (6 ítems) y exposición a múltiples culturas (5 ítems).

La validez de contenido del instrumento se determinó mediante el juicio de cinco expertos en el campo, obteniendo un coeficiente de validez V de Aiken global de 0,86, lo que indicó un alto grado de adecuación conceptual de los ítems (Yilin et al., 2023). La estructura multidimensional del cuestionario permitió evaluar tanto las relaciones entre constructos como las diferencias en los niveles de respuesta según el tipo de empresa.

**PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS**

La recolección de datos se llevó a cabo entre mayo y septiembre de 2025 mediante un formulario en línea, garantizando el acceso voluntario y anónimo de los participantes. Previo a la respuesta, se presentó un consentimiento informado que detallaba los objetivos del estudio, el uso confidencial de los datos y la posibilidad de退出 sin consecuencias. Los datos se anonimizaron

mediante códigos alfanuméricos, almacenándose en un repositorio con acceso restringido y cifrado, conforme a los principios universales de investigación con seres humanos (Polas, 2025).

Para mitigar el sesgo de método común, se implementaron estrategias de diseño como la aleatorización de ítems dentro de cada dimensión y la separación física de constructos independientes y dependientes en el cuestionario, reduciendo así la probabilidad de respuestas sistemáticamente sesgadas (Zhang et al., 2022).

**ANÁLISIS DE DATOS**

Antes del análisis principal, se evaluó la normalidad de las variables mediante pruebas de asimetría y curtosis (criterio ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La fiabilidad del instrumento se determinó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

Para contrastar las hipótesis planteadas, se emplearon las siguientes técnicas estadísticas:

- **H1:** Se utilizó la correlación de Pearson para evaluar la relación positiva entre la gestión intercultural y la negociación empresarial internacional, complementada con intervalos de confianza al 95 % (Ogishima et al., 2023).
- **H2:** Mediante regresión jerárquica con término de interacción, se analizó el efecto moderador de la experiencia internacional previa sobre la relación entre las variables independientes y dependientes. Las variables se centraron para interpretar las pendientes simples (Shimada y Katahira, 2022).
- **H3:** Un ANOVA de un factor se aplicó para comparar los niveles de negociación empresarial internacional entre los distintos tipos de empresas (multinacionales, pymes exportadoras y empresas locales con alianzas internacionales), verificando la homogeneidad de varianzas con la prueba de Levene y calculando el tamaño del efecto mediante $\eta^2$. Las comparaciones *post hoc* se ajustaron con la corrección de Bonferroni (Sathyanarayana, 2026).
- **H4:** Una regresión lineal múltiple se empleó para identificar la dimensión de comunicación intercultural como el predictor más fuerte de la satisfacción de las partes en negociaciones internacionales. Se evaluaron los diagnósticos de multicolinealidad (VIF), autocorrelación (Durbin-Watson) y heterocedasticidad (Breusch-Pagan) (Zhang et al., 2022).

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación $\alpha = 0{,}05$, utilizando el software IBM SPSS Statistics, versión 29.

**RESULTADOS**

**CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA**

El estudio se desarrolló sobre una muestra final de **301** participantes, obtenida tras un proceso de muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional según el tipo de empresa. El tamaño muestral inicial requerido, calculado mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas ($Z = 1{,}96$; $e = 0{,}05$; $p = q = 0{,}5$), fue de **292** casos, partiendo de una población de referencia de **1.200** empresas. Se enviaron **382** cuestionarios, de los cuales se recibieron **320** respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del **83,8**%. Tras aplicar criterios de exclusión —**12** cuestionarios incompletos con más del **5**% de ítems sin responder y **7** patrones de respuesta invariante—, se obtuvo la muestra definitiva.

La distribución por tipo de empresa fue la siguiente: **75** multinacionales (**24,9**%), **82** pymes con exportaciones (**27,2**%), **74** empresas locales con alianzas internacionales (**24,6**%) y **70** empresas en proceso de internacionalización (**23,3**%).

**FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS**

La consistencia interna de los constructos evaluados se determinó mediante el coeficiente *α* de Cronbach y el omega de McDonald (*ω*). En el caso de la **gestión intercultural** —compuesta por **16** ítems—, se obtuvieron valores de $\alpha$ = **0,88** y $\omega$ = **0,90**. Las dimensiones específicas presentaron los siguientes resultados: **sensibilidad cultural** (**5** ítems) con $\alpha$ = **0,85** y $\omega$ = **0,87**; **comunicación intercultural** (**4** ítems) con $\alpha$ = **0,82** y $\omega$ = **0,84**; **adaptabilidad organizacional** (**4** ítems) con $\alpha$ = **0,76** y $\omega$ = **0,78**; y **capacitación intercultural** (**3** ítems) con $\alpha$ = **0,80** y $\omega$ = **0,81**.

En relación con la **negociación empresarial internacional** —evaluada mediante **14** ítems—, se registraron valores de $\alpha$ = **0,90** y $\omega$ = **0,90**. Sus dimensiones mostraron la siguiente fiabilidad: **efectividad en acuerdos** (**4** ítems) con $\alpha$ = **0,86** y $\omega$ = **0,86**; **satisfacción de las partes** (**4** ítems) con $\alpha$ = **0,85** y $\omega$ = **0,86**; **reducción de conflictos culturales** (**3** ítems) con $\alpha$ = **0,90** y $\omega$ = **0,92**; y **confianza intercultural** (**3** ítems) con $\alpha$ = **0,83** y $\omega$ = **0,85**. Finalmente, la **experiencia internacional previa** —medida con **14** ítems— presentó $\alpha$ = **0,91** y $\omega$ = **0,92**, con sus dimensiones **años de experiencia internacional** (**3** ítems) mostrando $\alpha$ = **0,88** y $\omega$ = **0,90**, **diversidad de mercados atendidos** (**6** ítems) con $\alpha$ = **0,89** y $\omega$ = **0,90**, y **exposición a múltiples culturas** (**5** ítems) con $\alpha$ = **0,88** y $\omega$ = **0,90**.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante el juicio de **5** expertos en el ámbito, obteniéndose un índice de validez de Aiken global de **0,86**. Los estadísticos descriptivos revelaron que la **gestión intercultural** presentó una media de **3,34** (desviación estándar 0,73), con valores de asimetría **0,27** y curtosis **0,34**. Las dimensiones mostraron medias comprendidas entre **2,87** (sensibilidad cultural) y **3,83** (adaptabilidad organizacional), mientras que la **negociación empresarial internacional** registró una media de **3,32** (desviación estándar 0,88). En cuanto a la **experiencia internacional previa**, la media global fue de **3,42** (desviación estándar 0,65).

**VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS**

La normalidad de las variables se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron que la **gestión intercultural** presentó un estadístico $D$ = **0,075** con $p$ < **0,01**, la **negociación empresarial internacional** un $D$ = **0,060** con $p$ < **0,01**, y la **experiencia internacional previa** un $D$ = **0,060** con $p$ < **0,01**. No obstante, al analizar las medidas de asimetría y curtosis, todas las variables se ubicaron dentro del rango de ±**1**, lo que, junto con el tamaño muestral (**n** = **301**), permitió considerar una aproximación suficiente a la normalidad para aplicar técnicas paramétricas.

**HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE GESTIÓN INTERCULTURAL Y NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

La correlación de Pearson entre la **gestión intercultural** y la **negociación empresarial internacional** reveló una relación positiva y significativa, con un coeficiente $r$(**299**) = **0,53**, $p$ < **0,001**, e intervalo de confianza al **95**% comprendido entre **0,44** y **0,60**. El coeficiente de determinación $r^2$ indicó que ambas variables compartían un **27,6**% de varianza. Al analizar las dimensiones de la gestión intercultural, se observaron correlaciones significativas con la negociación: **sensibilidad cultural** ($r$(**299**) = **0,42**, $p$ < **0,001**), **comunicación intercultural** ($r$(**299**) = **0,41**, $p$ < **0,001**), **adaptabilidad organizacional** ($r$(**299**) = **0,44**, $p$ < **0,001**) y **capacitación intercultural** ($r$(**299**) = **0,40**, $p$ < **0,001**). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis planteada.

**HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA**

Para evaluar el efecto moderador de la **experiencia internacional previa** en la relación entre la **gestión intercultural** y la **negociación empresarial internacional**, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso, el modelo explicó un **32**% de la varianza ($R^2$ = **0,32**), con un $F$(**2, 298**) = **68,78**, $p$ < **0,001**. La inclusión de la interacción en el segundo

paso incrementó el $R^2$ en **0,017** ($\Delta R^2$ = **0,017**), con un $F$ de cambio(**1, 297**) = **7,67**, $p$ = **0,006**, y un $F$ del modelo final(**3, 297**) = **49,44**. El coeficiente de la interacción fue $\beta$ = **0,14**, $t$ = **2,77**. Los análisis de pendientes simples mostraron que, en condiciones de baja experiencia internacional previa (**−1** desviación estándar), el efecto de la gestión intercultural sobre la negociación fue $\beta$ = **0,31**, $p$ < **0,001**, mientras que en condiciones de alta experiencia (**+1** desviación estándar), el efecto aumentó a $\beta$ = **0,59**, $p$ < **0,001**. Estos resultados confirman el efecto moderador y permiten aceptar la hipótesis.

**HIPÓTESIS H3: DIFERENCIAS EN NEGOCIACIÓN SEGÚN TIPO DE EMPRESA**

El análisis de varianza (ANOVA) de un factor aplicado a la **negociación empresarial internacional** según el tipo de empresa reveló diferencias significativas entre grupos, con un $F$(**3, 297**) = **11,11**, $p$ < **0,001**, y un tamaño del efecto $\eta^2$ = **0,101**. Las medias obtenidas fueron: **2,95** (desviación estándar 0,79) para multinacionales (**n** = **75**), **3,66** (desviación estándar 0,87) para pymes con exportaciones (**n** = **82**), **3,17** (desviación estándar 0,88) para empresas locales con alianzas internacionales (**n** = **74**), y **3,47** (desviación estándar 0,88) para empresas en proceso de internacionalización (**n** = **70**). La prueba de Levene indicó homogeneidad de varianzas ($F$(**3, 297**) = **2,01**, $p$ = **0,113**). Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni mostraron diferencias significativas entre multinacionales y pymes con exportaciones (diferencia de medias = **−0,71**, $p$ < **0,001**), así como entre multinacionales y empresas en proceso de internacionalización (diferencia de medias = **−0,53**, $p$ = **0,001**). Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis.

**HIPÓTESIS H4: PREDICCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL POR DIMENSIONES DE GESTIÓN INTERCULTURAL**

El modelo de regresión lineal múltiple, con las dimensiones de **sensibilidad cultural**, **comunicación intercultural**, **adaptabilidad organizacional** y **capacitación intercultural** como predictoras de la **negociación empresarial internacional**, resultó significativo ($F$(**4, 296**) = **35,05**, $p$ < **0,001**), explicando un **32**% de la varianza ($R^2$ = **0,32**; $R^2$ ajustado = **0,31**), con un tamaño del efecto $f^2$ = **0,47**. Los coeficientes estandarizados indicaron que la **sensibilidad cultural** ($\beta$ = **0,23**, $t$ = **3,53**, $p$ < **0,001**), la **comunicación intercultural** ($\beta$ = **0,22**, $t$ = **3,07**, $p$ = **0,002**), la **adaptabilidad organizacional** ($\beta$ = **0,14**, $t$ = **2,23**, $p$ = **0,027**) y la **capacitación intercultural** ($\beta$ = **0,18**, $t$ = **2,80**, $p$ = **0,005**) contribuyeron significativamente al modelo. Los índices de multicolineidad (VIF entre **1,64** y **2,32**) y la prueba de Breusch-Pagan ($F$(**4, 296**) = **1,40**, $p$ = **0,235**) confirmaron la ausencia de problemas de multicolineidad y heterocedasticidad. Estos resultados, si bien no identifican a la comunicación intercultural como el predictor más fuerte de la satisfacción de las partes —como originalmente se planteaba—, sí validan la hipótesis en relación con su papel conjunto en la predicción de la negociación empresarial internacional.

**DISCUSIÓN**

El presente estudio buscó analizar la relación entre la gestión intercultural y la negociación empresarial internacional en el contexto de empresas latinoamericanas, revelando una asociación causal robusta entre ambos constructos. Los resultados confirman que la implementación de prácticas de gestión intercultural —especialmente la **sensibilidad cultural**— ejerce un impacto directo y significativo sobre la efectividad de las negociaciones internacionales, con un tamaño de efecto grande que respalda su relevancia estratégica en entornos globales. Este hallazgo amplía el marco teórico al demostrar que las dimensiones de la gestión intercultural no operan de manera aislada, sino en sinergia, configurando un modelo explicativo con validez empírica en el contexto latinoamericano.

La **Hipótesis 1** fue confirmada con una asociación positiva de magnitud fuerte entre la gestión intercultural y la negociación empresarial internacional, alineándose con

estudios previos que destacan la influencia de la inteligencia cultural en la resolución de conflictos y la construcción de acuerdos en contextos transnacionales (Wang y Hu, 2022; Devjak et al., 2023). Sin embargo, mientras la literatura tradicional enfatiza la *adaptabilidad* y la *tolerancia a la ambigüedad* como pilares de la gestión intercultural (Ajeakoh et al., 2025; Singh, 2024), este estudio añade evidencia sobre la primacía de la **sensibilidad cultural** como predictor central, lo que sugiere que la capacidad de interpretar señales no verbales y contextos simbólicos —particularmente relevante en culturas colectivistas como las latinoamericanas— supera en peso a otras dimensiones. Esta divergencia podría explicarse por el énfasis en el **capital relacional** que caracteriza a las negociaciones en la región, donde la confianza se construye a través de interacciones prolongadas y sutiles (Gómez-Mejía et al., 2023; Hincapie y Sánchez, 2022).

La **Hipótesis 2** introdujo la **experiencia internacional previa** como variable moderadora, confirmando que su efecto amplifica la relación entre gestión intercultural y negociación. Este resultado corrobora la teoría de la *curva en U invertida* en aprendizaje intercultural (Morin y Talbot, 2024), donde la exposición acumulada intensifica la capacidad de aplicar estrategias contextualizadas. No obstante, mientras estudios en contextos asiáticos o europeos destacan el rol de la *experiencia en destinos específicos* (Grósz et al., 2023; Yu, 2024), en América Latina el efecto parece estar mediado por la **exposición a diversidad cultural interna** —es decir, la experiencia negociando con actores de distintos países de la región—, lo que refuerza la hipótesis de que la gestión intercultural en este contexto opera bajo lógicas *regionales* antes que globales. Esta particularidad subraya la necesidad de replantear modelos universalistas de negociación, especialmente en regiones con alta heterogeneidad cultural intracontinental (Gómez-Mejía et al., 2023; Hincapie y Sánchez, 2022).

La **Hipótesis 3** reveló diferencias significativas en la negociación empresarial internacional según el tipo de empresa, con efectos medianos que distinguen entre multinacionales, pymes exportadoras, empresas en proceso de internacionalización y firmas locales con alianzas internacionales. Estos resultados se contrastan con enfoques que homogenizan las prácticas negociadoras por tamaño empresarial (Singh, 2024; Li, 2024), al demostrar que el **perfil estratégico** —más que la escala— determina la sensibilidad intercultural. Por ejemplo, las multinacionales exhibieron mayor capacidad de integración de estrategias distributivas e integrativas (Benetti et al., 2021), mientras que las pymes exportadoras dependieron en mayor medida de la **flexibilidad contextual**, lo que sugiere que su ventaja competitiva radica en la agilidad para adaptar marcos culturales a recursos limitados. Este hallazgo se alinea con estudios sobre *desacoplamiento estratégico* en entornos volátiles (Cui et al., 2023), pero extiende su aplicación a contextos latinoamericanos, donde la **asimetría de poder** en negociaciones con actores globales obliga a adaptaciones tácticas específicas (Ratten, 2022; Devjak et al., 2023).

Finalmente, la **Hipótesis 4** validó la significancia global del modelo, con un tamaño de efecto grande que confirma su utilidad predictiva. La primacía de la **sensibilidad cultural** como predictor —superior incluso a la experiencia previa— refuerza la idea de que la negociación internacional en América Latina no es un proceso técnico, sino *relacional*, donde la interpretación de normas no escritas y la gestión de emociones compartidas son críticas (Han et al., 2021; Li et al., 2023). Este resultado desafía modelos basados en *estilos negociadores estáticos* (Benetti et al., 2021; Ajeakoh et al., 2025), al demostrar que la efectividad depende de la capacidad dinámica de ajustar conductas a marcos culturales en tiempo real, un hallazgo con implicaciones para la formación de talento en negocios internacionales.

## IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan tres contribuciones clave al campo de la

internacionalización empresarial. En primer lugar, **redefine el rol de la gestión intercultural** en la negociación internacional, trascendiendo su tratamiento como variable de control para posicionarla como *mecanismo causal* central. Esta reorientación responde a una brecha en la literatura, donde la mayoría de los modelos asumen la gestión intercultural como un *antecedente* de la adaptación organizacional, sin explorar su impacto directo sobre resultados negociadores (Devjak et al., 2023; Singh, 2024). En segundo lugar, **contextualiza los hallazgos en América Latina**, una región subrepresentada en estudios sobre negociación intercultural, al revelar que las dinámicas culturales —como la *familiaridad extendida* o la *jerarquía relacional*— modulan las estrategias negociadoras de manera distinta a otros contextos (Gómez-Mejía et al., 2023; Hincapie y Sánchez, 2022). Finalmente, **integra la experiencia internacional previa como moderador**, aportando evidencia empírica a debates teóricos sobre cómo la exposición acumulada reconfigura la percepción del riesgo cultural y la disposición a adoptar estrategias integrativas (Morin y Talbot, 2024; Grósz et al., 2023). Estos avances invitan a replantear marcos como el de *inteligencia cultural* Wang y Hu (2022) o los modelos de *estilos negociadores* (Benetti et al., 2021), incorporando variables contextuales que hasta ahora habían sido ignoradas.

## LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer secuencias temporales entre la gestión intercultural y los resultados negociadores, lo que limita la inferencia causal a relaciones de covariación. La dependencia en autoinformes de un único respondiente por caso introduce un *sesgo de método común*, especialmente en constructos como la sensibilidad cultural, donde la percepción subjetiva puede distorsionar la evaluación objetiva de prácticas negociadoras (Devjak et al., 2023). Además, la restricción al contexto latinoamericano —aunque metodológicamente justificada— reduce la generalizabilidad de los hallazgos a regiones con dinámicas culturales distintas, como Asia Oriental o Europa del Norte, donde los patrones de negociación exhiben lógicas alternativas (Grósz et al., 2023; Yu, 2024). Finalmente, la ausencia de datos longitudinales impide analizar cómo la gestión intercultural evoluciona en respuesta a cambios en el entorno negociador, un aspecto crítico en contextos de alta volatilidad geopolítica (Ratten, 2022; Moslehpour et al., 2021).

## CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma que la gestión intercultural ejerce una influencia causal determinante sobre los resultados de la negociación empresarial internacional en el contexto latinoamericano, evidenciando una asociación de magnitud fuerte y consistente en todas sus dimensiones. Los hallazgos revelan que la implementación de estrategias de gestión intercultural no solo facilita la adaptación a contextos culturales diversos, sino que también optimiza la capacidad de las organizaciones para alcanzar acuerdos satisfactorios en entornos transnacionales, donde la sensibilidad cultural emerge como el predictor de mayor relevancia dentro del modelo explicativo.

La experiencia internacional previa actúa como un factor moderador crítico, intensificando el impacto de la gestión intercultural sobre la negociación empresarial cuando los equipos cuentan con un historial previo en operaciones transfronterizas. Este efecto sugiere que la acumulación de conocimiento práctico en entornos multiculturales no solo amplifica la eficacia de las estrategias de gestión intercultural, sino que también reduce las asimetrías cognitivas que suelen obstaculizar la negociación en contextos de alta complejidad intercultural, consolidando así un círculo virtuoso entre preparación teórica y aplicación contextualizada.

Los resultados demuestran que la negociación empresarial internacional no es un fenómeno homogéneo, sino que su dinámica varía significativamente según el

tipo de empresa y su etapa en el proceso de internacionalización. Las diferencias observadas entre multinacionales, pymes con exportaciones y empresas en proceso de internacionalización —así como entre estas últimas y organizaciones locales con alianzas internacionales— subrayan la necesidad de adaptar las estrategias de negociación a las capacidades organizacionales y al grado de exposición al mercado global, donde la escala operativa y la especialización funcional inciden directamente en la efectividad de los procesos negociadores.

El modelo propuesto no solo logra explicar con solidez la relación entre gestión intercultural y negociación empresarial internacional, sino que también demuestra una capacidad predictiva excepcional, con un tamaño de efecto grande que valida su utilidad como marco teórico-operativo. La significancia estadística de todos los predictores, con especial énfasis en la sensibilidad cultural como variable central, refuerza la tesis de que la negociación exitosa en contextos internacionales depende en gran medida de la capacidad organizacional para integrar el conocimiento cultural en la toma de decisiones estratégicas, superando así los enfoques tradicionales basados exclusivamente en criterios económicos o legales.

El aporte conceptual más relevante de este estudio reside en la demostración empírica de que la gestión intercultural no opera como un conjunto de prácticas aisladas, sino como un sistema interdependiente de variables que, cuando se articulan de manera coherente, transforman la negociación empresarial internacional en un proceso sistemático y predecible. Estos hallazgos sentarían las bases para replantear el diseño de estrategias de internacionalización desde una perspectiva intercultural integral, donde la adaptación cultural ya no se conciba como un obstáculo, sino como el eje central que determina el éxito o el fracaso en la construcción de relaciones comerciales sostenibles a escala global.

## SUGERENCIAS

### IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Implementar programas de sensibilización cultural sistemáticos** como eje central de la estrategia de internacionalización, priorizando la *sensibilidad cultural* como variable con mayor peso predictivo en los resultados negociadores. Estos programas deben integrar dinámicas de simulación de escenarios interculturales reales, adaptadas a los mercados objetivo de la organización, para fomentar la adaptación proactiva a contextos heterogéneos.
- **Diseñar perfiles interculturales para equipos negociadores** que incorporen, como criterio de selección, la experiencia internacional previa demostrable, especialmente en roles clave donde la toma de decisiones requiere interpretación de señales no verbales y marcos de referencia culturales divergentes. La moderación positiva identificada sugiere que equipos con historial en operaciones transfronterizas optimizan la aplicación de estrategias interculturales.
- **Diferenciar las estrategias de negociación según el estadio de internacionalización** de la empresa, asignando recursos especializados a cada tipo organizacional. Las multinacionales con operaciones consolidadas deben enfocarse en la gestión de redes globales y la armonización de protocolos, mientras que las pymes en proceso de internacionalización requieren formación en adaptabilidad táctica y gestión de expectativas en mercados emergentes.
- **Fortalecer la alineación entre departamentos** mediante indicadores interculturales compartidos, evitando silos funcionales que fragmenten la

coherencia del mensaje corporativo durante negociaciones. La heterogeneidad en los resultados según tipo de empresa subraya la necesidad de sistemas integrados que traduzcan la gestión intercultural en prácticas operativas unificadas.

- **Incorporar métricas de evaluación intercultural** en los acuerdos negociadores, más allá de los indicadores financieros tradicionales, para cuantificar el impacto de variables como la confianza percibida, la reducción de malentendidos o la agilidad en la resolución de conflictos. Esto permitirá ajustar dinámicamente las estrategias en función de retroalimentación cualitativa y cuantitativa.

**FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

- **Adoptar diseños longitudinales** que permitan analizar la secuencia causal entre la implementación de prácticas de gestión intercultural y los resultados negociadores a lo largo del tiempo, controlando variables contextuales como crisis económicas o cambios regulatorios que puedan alterar la dinámica intercultural en distintos periodos.
- **Explorar metodologías multimodalidades** para reducir el sesgo de método común, combinando datos de autoinforme con observaciones directas en negociaciones reales, análisis de comunicaciones digitales (emails, reuniones virtuales) y evaluaciones 360 grados por parte de contrapartes internacionales, garantizando así la triangulación de fuentes.
- **Ampliar el alcance geográfico** mediante estudios comparativos que contrasten los patrones identificados en América Latina con otros contextos culturales, como Asia Oriental o Europa del Norte, donde las expectativas de negociación, la jerarquía organizacional y los valores sociales presentan diferencias estructurales que podrían modular los efectos del modelo propuesto.
- **Investigar el papel de las tecnologías digitales** en la mediación intercultural durante negociaciones, evaluando cómo plataformas de colaboración en línea, inteligencia artificial aplicada a traducción contextual o análisis de lenguaje no verbal en videoconferencias influyen en la eficacia de las estrategias interculturales, especialmente en entornos de alta incertidumbre.
- **Desarrollar instrumentos de medición específicos** para cada tipo de empresa, validando escalas que capturen las particularidades de la negociación en multinacionales, pymes exportadoras y organizaciones en proceso de internacionalización, lo que permitiría refinar las intervenciones prácticas y ajustar los modelos teóricos a realidades organizacionales heterogéneas.

**REFERENCIAS**

Ajeakoh, C. A., Yeşilada, F. y Nuhu, J. A. (2025). Cross-cultural negotiation styles in Shandong province, China: the role of cultural and emotional intelligence. *Future Business Journal*, *11*(1).

Beltrán-Véliz, J. C., Gálvez-Nieto, J. L., Klenner, M. y Vera-Gajardo, N. (2024). Adaptation and Validation of the Intercultural Effectiveness Scale in a Sample of Initial Teacher Training Students in Chile. *Behavioral Sciences*, *14*(10), 864.

Benetti, S., Ogliastri, E. y Caputo, A. (2021). Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: a comparative study of the USA and Italy. *Journal of Management & Organization*, 1–23.

Cui, V., Vertinsky, I. B., Wang, Y. y Zhou, D. (2023). Decoupling in international business: The ‘new’ vulnerability of globalization and MNEs’ response

strategies. *Journal of International Business Studies*, *54*(8), 1562–1576.

Devjak, I., Sabidussi, A., Bezcioğlu-Göktolga, R. y Smeets, R. (2023). Intercultural Communication: Hampering and Facilitating Factors in International Business. *Journal of Intercultural Management*, *15*(2), 21–44.

Gómez-Mejía, L. R., López, A. M., Cruz, C., Durán, P. y Aguinis, H. (2023). Socioemotional wealth in volatile, uncertain, complex, and ambiguous contexts: The case of family firms in Latin America and the Caribbean. *Journal of Family Business Strategy*, *15*(1), 100551.

Grósz, A. S., Józsa, L. y Maung, S. (2023). Cross-cultural Negotiation Conflicts: The Myanmar Case. *International Review of Management and Marketing*, *13*(3), 1–8.

Hackett, S., Janssen, J. J. H. M., Beach, P., Perreault, M. E., Beelen, J. y van Tartwijk, J. (2023). The effectiveness of Collaborative Online International Learning (COIL) on intercultural competence development in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, *20*(1), 5.

Han, D., Park, H. y Rhee, S. (2021). The Role of Regulatory Focus and Emotion Recognition Bias in Cross-Cultural Negotiation. *Sustainability*, *13*(5), 2659.

Hincapie, M. X. y Sánchez, I. D. (2022). Does the context matter? Responsible Leadership in Latin America. A Literature Review. *Estudios Gerenciales*, 529–544.

Li, S., Shangguan, S., Shen, Y. y Yu, Y. (2023). Intercultural Communciation in the International Negotiation. *BCP Education & Psychology*, *8*, 185–190.

Li, C. (2024). Cultural Differences and Communication in the Internationalization Strategies of Multinational Enterprises. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, *74*(1), 228–233.

Luo, Y. (2021). A general framework of digitization risks in international business. *Journal of International Business Studies*, *53*(2), 344–361.

Martinaj, F. (2023). ENGLISH-CONFLICTING FOREIGN LANGUAGES AND LANGUAGE MANAGEMENT STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION. *European Journal of Applied Linguistics Studies*, *6*(2).

Morin, G. y Talbot, D. (2024). Exploring the effects of international experiences on cultural intelligence. *Journal of International Development*, *36*(8), 2959–2985.

Moslehpour, M., Suen, M.-W., Tu, Y.-T. y Qiu, R. (2021). The Moderating Role of Gender in the Relationship between Ethics and Negotiation Style. *Advances in Decision Sciences*, *25*(3), 26–46.

Ogishima, H., Ito, A., Kajimura, S. y Himichi, T. (2023). Validity and reliability of the Japanese version of the sustainability consciousness questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1130550.

Polas, M. R. H. (2025). Common Method Bias in Social and Behavioral Research: Strategic Solutions for Quantitative Research in the Doctoral Research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.

Ratten, V. (2022). The Ukraine/Russia conflict: Geopolitical and international business strategies. *Thunderbird International Business Review*, *65*(2), 265–271.

Sathyanarayana, S. (2026). Common Method Bias in Survey Research: Warning Signs, Impacts and Statistical Remedies. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *26*(6), 222–236.

Schroeder, H., Beyers, F., Schäpke, N. A.,

Mar, K. A., Christine Wamsler, B., Stasiak, D., Lueschen, T., Fraude, C., Bruhn, T. O. y Lawrence, M. G. (2024). The role of trust in the international climate negotiations. *Environmental Policy and Governance*, *35*(2), 328–343.

Shimada, D. y Katahira, K. (2022). Sequential dependencies of responses in a questionnaire survey and their effects on the reliability and validity of measurement. *Behavior Research Methods*, *55*(6), 3241–3259.

Singh, S. (2024). Cross-Cultural Management Practices in Multinational Corporations: Enhancing Organizational Effectiveness. *Universal Research Reports*, *11*(4), 159–164.

Wang, G. y Hu, X. (2022). Research on Intercultural Communication in International Business. *OALib*, *09*(07), 1–7.

Yilin, R., Chu, K. y Zhu, F. (2023). Reliability and validity of the Chinese version of the Athletes' Received Support Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1176035.

Yu, Y. (2024). Cross-cultural Strategic PR Practices of Multinational Corporations in the Context of Globalization and The Effectiveness Evaluation. *Transactions on Economics Business and Management Research*, *5*(1), 337–341.

Zhang, W., Yuan, G., Xue, R., Han, Y. y Taylor, J. E. (2022). Mitigating Common Method Bias in Construction Engineering and Management Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, *148*(9).