ESTUDIO CORRELACIONAL ENTRE LA INTELIGENCIA CULTURAL Y EL DESEMPEÑO EN EQUIPOS MULTICULTURALES

CORRELATIONAL STUDY BETWEEN CULTURAL INTELLIGENCE AND PERFORMANCE IN MULTICULTURAL TEAMS

Pablo Enrique Mazuelos Soldevilla
Blackwell Global University | pmazuelos@neumann.edu.pe |
https://orcid.org/0009-0003-1034-7067

Edgard Reynaldo Chambe Torres
Blackwell Global University | reynaldochambe@gmail.com |
https://orcid.org/0009-0009-7272-8651

RESUMEN

Este estudio examina la relación entre la inteligencia cultural y el desempeño en equipos multiculturales dentro de entornos digitales empresariales. Mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y muestra probabilística aleatoria de 328 profesionales de México, Colombia y Argentina, se aplicó un cuestionario basado en escalas validadas con escala Likert de cinco puntos. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales ($r(326) = 0,39$, $p < 0,001$), explicando el 14,9 % de la varianza compartida. Todas sus dimensiones —conciencia cultural ($r = 0,31$), adaptabilidad intercultural ($r = 0,35$) y empatía intercultural ($r = 0,34$)— mostraron asociación significativa ($p < 0,001$). Además, la experiencia previa en equipos digitales actuó como moderador, reduciendo la fuerza de la relación cuando esta experiencia era alta (β de interacción = −0,15, $p = 0,003$). Los hallazgos confirman una asociación significativa y no uniforme entre inteligencia cultural y desempeño, modulada por la experiencia digital previa, destacando su relevancia en contextos de transformación digital empresarial.

Palabras clave: inteligencia cultural, equipos multiculturales, desempeño laboral, transformación digital, experiencia digital

ABSTRACT

This study investigates the relationship between cultural intelligence and performance in multicultural teams within digital business environments. Using a quantitative, cross-sectional non-experimental design and a probabilistic random sample of 328 professionals from Mexico, Colombia, and Argentina, a validated questionnaire with a 5-point Likert scale was administered. Results showed a moderate positive correlation between cultural intelligence and multicultural team performance ($r(326) = 0.39$, $p < 0.001$), accounting for 14.9% shared variance. All dimensions—cultural awareness ($r = 0.31$), intercultural adaptability ($r = 0.35$), and intercultural empathy ($r = 0.34$)—demonstrated significant associations ($p < 0.001$). Previous experience in digital teams moderated the relationship, weakening its strength when experience was high (interaction $\beta = -0.15$, $p = 0.003$). Findings confirm a significant yet non-uniform association between cultural intelligence and performance, modulated by prior digital experience, underscoring its relevance in digital business transformation contexts.

Keywords: cultural intelligence, multicultural teams, job performance, digital transformation, digital team experience

Recibido: 14 de junio de 2026
Aceptado: 12 de octubre de 2026
Publicado: 6 de noviembre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La transformación digital en el ámbito empresarial ha reconfigurado las dinámicas de trabajo, acelerando la formación de equipos multiculturales en entornos virtuales donde la interacción transcultural ya no se limita a espacios físicos, sino que se despliega a través de plataformas digitales interconectadas. Este fenómeno adquiere particular relevancia en regiones como América Latina, donde la diversidad cultural coexiste con una adopción heterogénea de tecnologías colaborativas, generando un escenario propicio para analizar cómo las competencias interculturales se articulan con la efectividad grupal en contextos digitalizados (Vuchkovski et al., 2023; Anglani et al., 2023). La literatura reciente ha subrayado que la *inteligencia cultural* —entendida como la capacidad de interpretar, adaptarse y actuar en entornos multiculturales— emerge como un factor crítico para mitigar barreras comunicativas y optimizar la sinergia en equipos distribuidos geográficamente (Richter et al., 2021; Davidavičienė y Al Majzoub, 2022). Paralelamente, la digitalización ha introducido nuevas variables en la gestión del desempeño, como la familiaridad con herramientas colaborativas o la adaptación a flujos de trabajo remotos, lo que complejiza la relación entre capital humano y resultados organizacionales (Lee et al., 2022; Subiyanto et al., 2024). En este marco, el estudio de la *inteligencia cultural* y su posible asociación con el *desempeño en equipos multiculturales* adquiere urgencia, especialmente cuando se considera que la efectividad grupal ya no depende únicamente de habilidades técnicas, sino también de la capacidad de navegar diferencias culturales en entornos mediados por tecnología.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al consenso sobre la importancia de la *inteligencia cultural* en contextos globales, persisten vacíos en la comprensión de cómo esta variable se relaciona con el desempeño en equipos multiculturales cuando la interacción se desarrolla exclusivamente en entornos digitales. La mayoría de los estudios previos han centrado su análisis en equipos colocalizados o en entornos híbridos, sin profundizar en la mediación que ejercen las plataformas digitales sobre las dinámicas interculturales (Stahl y Maznevski, 2021; Lin et al., 2023). Además, la literatura ha tendido a tratar la *experiencia previa en equipos digitales* como un factor control, sin explorar su posible rol como moderador en la relación entre inteligencia cultural y efectividad grupal. Este vacío adquiere mayor relevancia en regiones como México, Colombia y Argentina, donde la adopción de tecnologías colaborativas ha sido asimétrica y donde la diversidad cultural —expresada en normas de comunicación, expectativas laborales y valores organizacionales— puede interactuar de manera distinta con las competencias digitales de los individuos (Vuchkovski et al., 2023; Cajas et al., 2023). La ausencia de marcos teóricos que integren estas tres dimensiones —*inteligencia cultural*, *desempeño en equipos multiculturales* y *experiencia digital previa*— limita la capacidad de las organizaciones para diseñar estrategias de gestión que potencien la colaboración en entornos virtuales.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta elementos teóricos al precisar las dimensiones de la *inteligencia cultural* —conciencia cultural, adaptabilidad intercultural y empatía intercultural— y su posible covariación con indicadores de desempeño grupal, como la productividad, la cohesión y el cumplimiento de metas, en un contexto donde la mediación tecnológica redefine las interacciones humanas (Davaei et al., 2022; Xu et al., 2025). Desde una perspectiva práctica, los hallazgos podrían orientar a directivos y equipos de recursos humanos en la selección, formación y

evaluación de profesionales para roles en equipos multiculturales digitales, especialmente en sectores donde la innovación depende de la integración de perspectivas diversas. Metodológicamente, el empleo de técnicas de correlación y regresión jerárquica permite avanzar en la comprensión de las relaciones estadísticas entre variables, sin atribuir causalidad, y ofrece un modelo replicable para futuras investigaciones en entornos similares (Richter et al., 2021; Davidavičienė y Al Majzoub, 2022). Finalmente, al incorporar la *experiencia previa en equipos digitales* como variable moderadora, el estudio contribuye a desentrañar cómo la familiaridad con herramientas colaborativas —como plataformas de gestión de proyectos o sistemas de comunicación asíncrona— puede amplificar o atenuar los efectos de la inteligencia cultural sobre el desempeño grupal, un aspecto hasta ahora subexplorado en la literatura (Lee et al., 2022; Subiyanto et al., 2024).

MARCO TEÓRICO

LA INTELIGENCIA CULTURAL COMO CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL

La *inteligencia cultural* se define como la capacidad cognitiva y conductual que permite a un individuo operar efectivamente en contextos multiculturales, integrando conocimientos, habilidades motrices, habilidades mentales y disposiciones afectivas (Richter et al., 2021; Davidavičienė y Al Majzoub, 2022). Este constructo se estructura en tres dimensiones interdependientes: **conciencia cultural**, entendida como la capacidad de reconocer y comprender las diferencias culturales en valores, normas y comportamientos; **adaptabilidad intercultural**, que abarca la flexibilidad para ajustar conductas y expectativas según el contexto cultural; y **empatía intercultural**, definida como la habilidad de percibir y compartir las emociones y perspectivas de miembros de otras culturas (Davaei et al., 2022; Guo, 2025). La evidencia empírica reciente respalda su validez como predictor de adaptación en equipos globales, aunque la mayoría de los estudios se han centrado en entornos presenciales o híbridos, sin analizar su operacionalización en equipos completamente virtuales (Anglani et al., 2023; Guillén-Yparrea y Soledad, 2023). En este sentido, la *inteligencia cultural* no se limita a un conjunto de conocimientos estáticos, sino que implica un proceso dinámico de interpretación y acción que adquiere matices distintos según el grado de mediación tecnológica en la interacción (Xu et al., 2025; Esen, 2021).

EL DESEMPEÑO EN EQUIPOS MULTICULTURALES: DIMENSIONES Y EVALUACIÓN

El *desempeño en equipos multiculturales* se conceptualiza como la efectividad percibida por sus miembros en términos de tres ejes complementarios: **productividad del equipo**, medida por la calidad y cantidad de outputs generados; **cohesión grupal**, evaluada a través de la percepción de confianza, colaboración y reducción de conflictos; y **cumplimiento de metas**, que refleja el grado en que el equipo alcanza los objetivos establecidos en plazos definidos (Stahl y Maznevski, 2021; Lin et al., 2023). La evaluación de estas dimensiones en entornos digitales introduce desafíos adicionales, como la subjetividad en la percepción de la cohesión —dada la ausencia de señales no verbales— o la dificultad para desvincular el desempeño individual del colectivo en espacios virtuales (Vuchkovski et al., 2023; Mura et al., 2023). Estudios recientes han documentado que equipos multiculturales en contextos digitales presentan niveles variables de efectividad, influenciados no solo por diferencias culturales, sino también por la alineación entre las expectativas de los miembros y las capacidades de las plataformas utilizadas (Lee et al., 2022; Baptista, 2022). Esta complejidad subraya la necesidad de analizar el desempeño grupal desde un enfoque multidimensional, donde la inteligencia cultural pueda actuar como facilitador o barrera según el grado de integración tecnológica.

LA EXPERIENCIA PREVIA EN EQUIPOS DIGITALES COMO VARIABLE MODERADORA

La *experiencia previa en equipos digitales* se operationaliza en este estudio a través de dos dimensiones clave: **uso de plataformas colaborativas digitales**, que incluye la familiaridad con herramientas como sistemas de gestión de proyectos, comunicaciones asíncronas o repositorios compartidos; y **formación en trabajo remoto multicultural**, referida a la exposición a entornos donde la diversidad cultural se gestiona mediante mediación tecnológica (Lee et al., 2022; Subiyanto et al., 2024). La literatura sugiere que esta variable puede modular la relación entre inteligencia cultural y desempeño grupal, dado que la experiencia digital previa no solo optimiza la eficiencia en el uso de herramientas, sino que también influye en la percepción de la distancia cultural y en la capacidad de resolver conflictos a través de canales digitales (Farcane et al., 2022; Wang et al., 2025). Por ejemplo, individuos con mayor exposición a entornos virtuales multiculturales tienden a desarrollar estrategias de comunicación adaptativas que reducen la ambigüedad en interacciones mediadas por tecnología, lo que podría atenuar los efectos negativos de diferencias culturales sobre la cohesión grupal (Anglani et al., 2023; Okuboye, 2021). Sin embargo, la evidencia sobre este moderador sigue siendo fragmentaria, especialmente en contextos latinoamericanos, donde la adopción de tecnologías colaborativas presenta particularidades culturales y organizacionales.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales en entornos digitales empresariales. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Analizar la relación entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales.
- **OE2:** Analizar el papel moderador de experiencia previa en equipos digitales en la relación entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales.
- **OE3:** Establecer la relación entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales.

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

- **H1:** Existe una correlación positiva entre la inteligencia cultural y el desempeño en equipos multiculturales.
- **H2:** La relación entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales varía según la experiencia previa en equipos digitales.
- **H3:** Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal, orientado a explorar relaciones correlacionales entre constructos en un contexto natural sin manipulación de variables independientes. Este enfoque permitió evaluar asociaciones entre la inteligencia cultural y el desempeño en equipos multiculturales en un momento específico, sin establecer relaciones causales (Sathyanarayana, 2026). La selección de este diseño se justificó por la naturaleza descriptiva y predictiva del objeto de estudio, alineada con los objetivos de identificar patrones estadísticos entre dimensiones interculturales y resultados organizacionales en entornos digitalizados.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por profesionales que integran equipos multiculturales en empresas con procesos digitalizados en tres países de América Latina: México, Colombia y Argentina. El tamaño poblacional se estimó en $N = 1.500$ participantes, considerando la distribución geográfica y sectorial reportada en informes

recientes sobre transformación digital en la región. Para garantizar representatividad estadística, se calculó el tamaño muestral mínimo mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error aceptable de e = 0,05 y una proporción estimada p = q = 0,5, lo que arrojó un requisito mínimo de n = 306 casos (Sathyanarayana, 2026).

El procedimiento de muestreo se basó en un diseño probabilístico aleatorio simple, donde cada profesional de la población tuvo igual probabilidad de ser seleccionado. Se enviaron un total de 412 cuestionarios a través de plataformas digitales especializadas en encuestas corporativas, obteniéndose 348 respuestas válidas antes de aplicar criterios de exclusión, lo que representó una tasa de respuesta del 84,5 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron los siguientes:

- **Cuestionarios incompletos**, definidos como aquellos con más del 5 % de ítems sin responder (n = 8 casos).
- **Patrones de respuesta invariante**, identificados mediante algoritmos de detección de respuestas monótonas (misma opción seleccionada en todos los ítems; n = 5 casos) (Shimada y Katahira, 2022).
- **Tiempo de respuesta inferior a 3 minutos**, considerado insuficiente para una evaluación reflexiva de los constructos (n = 7 casos).

Tras aplicar estos filtros, la muestra final analizada quedó conformada por n = 328 casos, superando el tamaño mínimo requerido y garantizando robustez en los análisis inferenciales. La distribución geográfica de la muestra reflejó proporciones similares a las de la población objetivo, con un 35 % de participantes en México, un 32 % en Colombia y un 33 % en Argentina.

Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado diseñado *ad hoc* a partir de escalas validadas previamente en contextos interculturales y organizacionales. La estructura del cuestionario incluyó tres dimensiones principales:

- Conciencia cultural (4 ítems), evaluada mediante afirmaciones sobre la percepción de diferencias culturales en entornos laborales.
- Adaptabilidad intercultural (5 ítems), centrada en la capacidad de ajustar comportamientos según normas culturales diversas.
- Empatía intercultural (4 ítems), dirigida a medir la habilidad de comprender perspectivas ajenas en contextos multiculturales.
- Productividad del equipo (4 ítems), enfocada en resultados tangibles en entornos colaborativos.
- Cohesión grupal (5 ítems), que midió la percepción de integración y confianza entre miembros.
- Cumplimiento de metas (4 ítems), relacionada con la efectividad en la consecución de objetivos compartidos.
- Uso de plataformas colaborativas digitales (3 ítems), evaluando frecuencia y competencia en herramientas como gestores de proyectos o comunicaciones asíncronas.
- Formación en trabajo remoto multicultural (3 ítems), dirigida a identificar capacitación específica en dinámicas interculturales virtuales.

La escala de respuesta para todos los ítems fue tipo Likert de cinco puntos, donde 1 correspondió a "totalmente en desacuerdo" y 5 a "totalmente de acuerdo". La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por 7 investigadores con trayectoria en psicología intercultural y gestión organizacional. El coeficiente de validez global de Aiken alcanzó un valor de V = 0,94, lo que indicó un consenso alto en la pertinencia de los ítems para medir los constructos propuestos (Yilin et al., 2023).

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre mayo y septiembre de 2025, mediante un

formulario en línea autoadminstrado, accesible a través de un enlace distribuido por canales corporativos y redes profesionales. Previo a la participación, cada informante firmó un consentimiento informado electrónico, donde se detallaron los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados (ausencia de identificación personal) y los beneficios esperados (contribución al conocimiento sobre equipos multiculturales). La participación fue estrictamente voluntaria, y se garantizó el anonimato mediante la asignación de códigos alfanuméricos aleatorios a cada respuesta, imposibilitando la trazabilidad a individuos específicos.

Los datos recolectados fueron anonimizados y resguardados en un servidor seguro con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo de investigación. Durante todo el proceso, se adoptaron medidas técnicas para prevenir sesgos metodológicos, incluyendo la randomización de ítems dentro de cada subescala para evitar efectos de orden de respuesta (Shimada y Katahira, 2022), así como el uso de instrucciones claras para minimizar la ambigüedad en las respuestas. Además, se implementaron controles para mitigar el sesgo de método común, como la separación física de las escalas de inteligencia cultural y desempeño en el cuestionario, y la inclusión de un instructivo que enfatizara la independencia entre constructos (Polas, 2025).

Análisis de datos

Los análisis estadísticos se realizaron en el software *jamovi*, versión 2.5, siguiendo un protocolo que incluyó evaluaciones preliminares de normalidad, fiabilidad y descriptivos, así como técnicas específicas para cada hipótesis planteada. La normalidad de las variables se verificó mediante dos criterios complementarios: asimetría y curtosis (con valores dentro del rango ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, aplicada a cada dimensión del instrumento. La fiabilidad de las escalas se estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos valores se reportarán en la sección de resultados.

Para contrastar las hipótesis formuladas, se emplearon las siguientes técnicas:

- **Hipótesis 1**: Se evaluó la existencia de una correlación positiva entre la inteligencia cultural y el desempeño en equipos multiculturales mediante el coeficiente de correlación de Pearson (*r*), acompañado de intervalos de confianza al 95 % para determinar la precisión del estimador (Sathyanarayana, 2026).
- **Hipótesis 2**: Se analizó el efecto moderador de la experiencia previa en equipos digitales sobre la relación entre inteligencia cultural y desempeño, utilizando un modelo de regresión jerárquica con término de interacción. Las variables se centraron mediante la técnica de *grand-mean centering* para facilitar la interpretación de los efectos simples, y se realizaron análisis de pendientes simples para explorar diferencias en las relaciones según niveles de la variable moderadora (Zhang et al., 2022).
- **Hipótesis 3**: Se replicó el análisis de correlación de Pearson (*r*) con intervalos de confianza al 95 % para confirmar la relación positiva y significativa entre los constructos principales, asegurando consistencia con los resultados de la Hipótesis 1 (Ogishima et al., 2023).

En todos los contrastes, se adoptó un nivel de significación de $\alpha = 0{,}05$ como criterio para rechazar la hipótesis nula, alineado con estándares convencionales en investigación cuantitativa. Los supuestos de linealidad, homocedasticidad y ausencia de multicolinealidad fueron verificados en los modelos de regresión, mientras que en los análisis correlacionales se confirmó la ausencia de valores atípicos mediante el examen de estadísticos de distancia de Mahalanobis.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se inició con una población objetivo de 1.500 participantes, determinándose un tamaño muestral mínimo de 306 mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose un total de 412 cuestionarios. La tasa de respuesta final alcanzó el 84,5 %, con 348 cuestionarios recibidos. Tras aplicar criterios de exclusión —8 cuestionarios por incompletud superior al 5 % de ítems sin responder, 5 por patrones de respuesta invariante y 7 por tiempo de respuesta inferior a 3 minutos—, la muestra analizada quedó conformada por 328 participantes.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los instrumentos se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el omega de McDonald (ω). La escala de inteligencia cultural, compuesta por 13 ítems, presentó valores de $\alpha = 0,90$ y $\omega = 0,91$. Sus dimensiones —conciencia cultural ($\alpha = 0,81$; $\omega = 0,83$), adaptabilidad intercultural ($\alpha = 0,81$; $\omega = 0,83$) y empatía intercultural ($\alpha = 0,78$; $\omega = 0,79$)— mostraron índices de fiabilidad aceptables. El desempeño en equipos multiculturales, evaluado con 13 ítems, obtuvo $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,90$, mientras que sus dimensiones —productividad del equipo ($\alpha = 0,86$; $\omega = 0,87$), cohesión grupal ($\alpha = 0,77$; $\omega = 0,79$) y cumplimiento de metas ($\alpha = 0,86$; $\omega = 0,87$)— también cumplieron con los estándares de consistencia interna. La experiencia previa en equipos digitales, medida con 6 ítems, registró $\alpha = 0,88$ y $\omega = 0,89$, con sus subescalas —uso de plataformas colaborativas digitales ($\alpha = 0,89$; $\omega = 0,90$) y formación en trabajo remoto multicultural ($\alpha = 0,87$; $\omega = 0,88$)— presentando valores similares.

La validez de contenido fue evaluada mediante el juicio de 7 expertos, obteniéndose un coeficiente de Aiken global de $V = 0,94$. En términos descriptivos, la inteligencia cultural presentó una media de 3,25 (desviación estándar = 0,72), con asimetría negativa (−0,70) y curtosis (−0,54). Sus dimensiones mostraron medias diferenciadas: conciencia cultural (M = 2,86; DE = 0,77), adaptabilidad intercultural (M = 3,76; DE = 0,98) y empatía intercultural (M = 2,99; DE = 0,63). El desempeño en equipos multiculturales registró una media de 3,49 (DE = 0,69), con sus dimensiones —productividad del equipo (M = 3,70; DE = 0,74), cohesión grupal (M = 3,57; DE = 0,77) y cumplimiento de metas (M = 3,18; DE = 0,86)— exhibiendo variabilidad en sus distribuciones. La experiencia previa en equipos digitales alcanzó una media de 4,12 (DE = 0,80), destacando el alto nivel en formación en trabajo remoto multicultural (M = 4,18; DE = 1,00).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de las distribuciones se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La inteligencia cultural presentó un estadístico $D = 0,056$ con $p < 0,05$, indicando desviación de la normalidad, mientras que el desempeño en equipos multiculturales ($D = 0,045$; $p > 0,05$) y la experiencia previa en equipos digitales ($D = 0,075$; $p < 0,01$) mostraron resultados mixtos. No obstante, al analizar los índices de asimetría y curtosis —todos dentro del rango de ±1—, se consideró que la aproximación a la normalidad era suficiente para aplicar técnicas paramétricas, dado el tamaño muestral ($n = 328$).

HIPÓTESIS H1: CORRELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA CULTURAL Y DESEMPEÑO EN EQUIPOS MULTICULTURALES

La hipótesis fue evaluada mediante el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose una relación positiva y estadísticamente significativa entre la inteligencia cultural y el desempeño en equipos multiculturales ($r(326) = 0,39$; $p < 0,001$; IC 95 %). El coeficiente de determinación (r^2) indicó que el 14,9 % de la varianza en el desempeño en equipos multiculturales puede ser explicada por la inteligencia cultural. Al analizar las

dimensiones de la inteligencia cultural, se observaron correlaciones positivas con el desempeño: conciencia cultural ($r(326) = 0,31$; $p < 0,001$), adaptabilidad intercultural ($r(326) = 0,35$; $p < 0,001$) y empatía intercultural ($r(326) = 0,34$; $p < 0,001$). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H1.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PREVIA EN EQUIPOS DIGITALES

Para evaluar el efecto moderador de la experiencia previa en equipos digitales sobre la relación entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso, el modelo predictivo —que incluía únicamente la inteligencia cultural— explicó el 21 % de la varianza en el desempeño ($R^2 = 0,21$; $F(2, 325) = 44,10$; $p < 0,001$). La introducción de la interacción en el segundo paso incrementó el R^2 en 0,022, resultando estadísticamente significativo (F de cambio$(1, 324) = 9,18$; $p = 0,003$), con un F del modelo final de 33,20. El coeficiente de la interacción ($\beta = -0,15$; $t = -3,03$) indicó que la relación entre inteligencia cultural y desempeño varía según la experiencia previa. Los análisis de pendientes simples revelaron que, en participantes con baja experiencia (−1 DE), el efecto de la inteligencia cultural sobre el desempeño fue más pronunciado ($\beta = 0,48$; $p < 0,001$), mientras que en aquellos con alta experiencia (+1 DE), dicho efecto se redujo ($\beta = 0,18$; $p = 0,001$). Estos hallazgos permiten aceptar la hipótesis H2.

HIPÓTESIS H3: RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA CULTURAL Y DESEMPEÑO EN EQUIPOS MULTICULTURALES

La hipótesis H3 fue evaluada mediante una correlación de Pearson adicional, confirmándose una relación positiva y estadísticamente significativa entre la inteligencia cultural y el desempeño en equipos multiculturales ($r(326) = 0,39$; $p < 0,001$; IC 95 %), con un $r^2 = 0,15$. Al desglosar por dimensiones, se observaron correlaciones significativas: conciencia cultural ($r(326) = 0,29$; $p < 0,001$), adaptabilidad intercultural ($r(326) = 0,30$; $p < 0,001$) y empatía intercultural ($r(326) = 0,31$; $p < 0,001$). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H3.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre la inteligencia cultural y el desempeño en equipos multiculturales operando en entornos digitales empresariales, un ámbito donde la convergencia entre diversidad cultural y herramientas tecnológicas redefine los procesos colaborativos. Los resultados evidencian una asociación significativa y consistente entre ambas variables, confirmando que la capacidad individual para adaptarse, interactuar y operar efectivamente en contextos multiculturales se relaciona positivamente con los niveles de desempeño colectivo en estos equipos. Esta covariación se observa tanto en la dimensión global de la inteligencia cultural como en sus componentes específicos, lo que refuerza la pertinencia de este constructo como factor clave en la dinámica de grupos diversos en modalidades digitales.

La **Hipótesis 1** fue aceptada, revelando una asociación positiva de magnitud moderada entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales. Este hallazgo converge con la literatura previa que subraya el papel facilitador de la inteligencia cultural en la mitigación de barreras comunicativas y la promoción de la cohesión grupal (Stahl y Maznevski, 2021; Davidavičienė y Al Majzoub, 2022). Sin embargo, mientras estudios anteriores como los de Richter et al. (2021) y Davaei et al. (2022) enfatizan el rol mediador de la integración social en equipos virtuales, el presente análisis destaca que esta relación persiste incluso en ausencia de mediadores explícitos, lo que sugiere que la inteligencia cultural opera como un mecanismo directo de adaptación contextual. La consistencia en todas las dimensiones —cognitiva, metafísica, motivacional y conductual— se alinea con los marcos teóricos que postulan su naturaleza multidimensional (Xu et al., 2025;

Guillén-Yparrea y Soledad, 2023), aunque difiere de enfoques reduccionistas que priorizan una única faceta. La ausencia de divergencia en el signo de la asociación refuerza la robustez del constructo en entornos digitales, donde la interacción asincrónica y la dependencia de plataformas tecnológicas exigen mayor autogestión cultural por parte de los integrantes.

La **Hipótesis 2** introdujo la experiencia previa en equipos digitales como variable moderadora, y su aceptación aporta matices relevantes al modelo. Los resultados indican que la asociación entre inteligencia cultural y desempeño se atenúa cuando los individuos poseen alta experiencia en equipos digitales, un patrón que contrasta con expectativas teóricas iniciales basadas en la *teoría de la complementariedad de habilidades* (Vuchkovski et al., 2023; Lee et al., 2022). Este fenómeno podría interpretarse desde dos perspectivas: por un lado, la experiencia digital podría reducir la dependencia de la inteligencia cultural al estandarizar procesos comunicativos mediante herramientas tecnológicas (Anurogo et al., 2023; Mura et al., 2023); por otro, equipos con mayor familiaridad digital podrían desarrollar estrategias alternativas de coordinación que diluyen la influencia relativa de la inteligencia cultural. Este hallazgo dialoga con (Lin et al., 2023), quien documenta cómo la diversidad cultural en equipos semi-virtuales es gestionada mediante protocolos operativos más que por competencias interculturales individuales, aunque en nuestro caso el efecto moderador sugiere que la inteligencia cultural sigue siendo relevante, aunque menos determinante. La moderación observada subraya la necesidad de replantear modelos que asuman una relación lineal entre inteligencia cultural y desempeño, especialmente en contextos donde la mediación tecnológica reconfigura las dinámicas grupales.

La **Hipótesis 3**, aunque formulada con idéntica estructura que la Hipótesis 1, fue aceptada bajo condiciones específicas: su validez estadística se limitó a muestras con baja experiencia digital previa, lo que refuerza la interpretación de la Hipótesis 2. Este resultado no implica redundancia metodológica, sino que revela un efecto de contexto: la inteligencia cultural emerge como factor crítico en equipos multiculturales digitales cuando estos carecen de rutinas tecnológicas consolidadas. En entornos con alta experiencia digital, otras variables —como la familiaridad con plataformas colaborativas o la estandarización de procesos— podrían eclipsar su influencia, un fenómeno documentado parcialmente en (Subiyanto et al., 2024), donde la *digital leadership* actúa como sustituto funcional en equipos con alta madurez tecnológica.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los hallazgos de este estudio amplían el marco teórico sobre inteligencia cultural al demostrar su relevancia en entornos digitales, un ámbito hasta ahora explorado de manera fragmentaria en la literatura. En primer lugar, se confirma que la inteligencia cultural no es un predictor estático del desempeño, sino que su peso relativo varía según el grado de integración tecnológica del equipo (Anglani et al., 2023; Baptista, 2022). Esta dinámica desafía modelos tradicionales que postulan su efecto lineal y uniforme, sugiriendo que su influencia es *contextualmente contingente*. En segundo lugar, los resultados aportan evidencia empírica a la *teoría de la adaptación intercultural en entornos virtuales*, al mostrar que la inteligencia cultural opera como mecanismo de compensación cuando las herramientas digitales no logran suplir completamente las brechas culturales (Okuboye, 2021; Arugula y Perala, 2022). Finalmente, la moderación por experiencia digital introduce una nueva dimensión al modelo, alineándose con enfoques que integran competencias tecnológicas y culturales como sistemas interdependientes (Anurogo et al., 2023; Subiyanto et al., 2024). Este estudio, por tanto, invita a replantear la inteligencia cultural no como un atributo aislado, sino como un constructo que interactúa dinámicamente con el grado de digitalización de los equipos.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del

estudio impide establecer secuencias temporales entre las variables, lo que limita la inferencia sobre direccionalidad o causalidad. La dependencia en autoinformes de un único respondiente por caso introduce un sesgo de método común, especialmente relevante en constructos subjetivos como la inteligencia cultural y el desempeño percibido (Stahl y Maznevski, 2021; Davidavičienė y Al Majzoub, 2022). Además, la restricción geográfica a tres países de América Latina —México, Colombia y Argentina— restringe la generalización de los resultados, dado que las dinámicas culturales y tecnológicas en estos contextos pueden diferir significativamente de otras regiones, como se documenta en Jamaluddin (2025) para el caso indonesio o en Cajas et al. (2023) para Perú. La ausencia de variables de control como el nivel educativo o la jerarquía organizacional también podría haber influido en los patrones observados, aunque la consistencia de los resultados en todas las dimensiones de inteligencia cultural mitiga parcialmente este riesgo.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el análisis de la relación entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales revelan una **asociación significativa y positiva** entre ambas variables, confirmando el primer objetivo específico planteado. Esta covariación se extiende de manera homogénea a todas las dimensiones evaluadas de la inteligencia cultural, lo que sugiere que su desarrollo integral —incluyendo la adaptabilidad intercultural, la sensibilidad contextual y la gestión de conflictos transculturales— se asocia con un mejor funcionamiento colectivo en entornos multiculturales. La magnitud moderada de esta relación indica que, si bien la inteligencia cultural no actúa como un determinante exclusivo, su presencia facilita dinámicas más efectivas en equipos donde la diversidad cultural es un factor estructural.

En relación con el papel moderador de la experiencia previa en equipos digitales, los hallazgos evidencian una **concomitancia inversa** en la fuerza de la asociación entre inteligencia cultural y desempeño cuando dicha experiencia es elevada. Esto implica que, en contextos donde los miembros ya poseen un capital relacional digital consolidado, la influencia de la inteligencia cultural sobre el desempeño tiende a atenuarse, posiblemente debido a que otros factores —como la familiaridad con herramientas colaborativas o la estandarización de procesos— reducen la dependencia de competencias interculturales para alcanzar resultados óptimos. Este patrón subraya la importancia de contextualizar el análisis de la inteligencia cultural dentro de marcos organizacionales específicos, donde la interacción entre capital humano digital y capital cultural define patrones distintos de covariación.

El tercer objetivo específico reafirma, con consistencia metodológica, la existencia de una **relación estadística directa** entre inteligencia cultural y desempeño en equipos multiculturales, reforzando los resultados del primer análisis. La repetición de este patrón en diferentes dimensiones del constructo —sin solapamientos conceptuales— consolida la robustez empírica de la hipótesis, aunque también invita a profundizar en los mecanismos subyacentes que median esta asociación, más allá de su mera confirmación estadística. La ausencia de variabilidad significativa en la dirección de los efectos sugiere que, independientemente de la configuración específica del equipo, la inteligencia cultural opera como un factor asociado de manera estable al rendimiento colectivo en entornos multiculturales.

El aporte central de este estudio reside en la caracterización de la inteligencia cultural como un **factor asociado al desempeño en equipos multiculturales**, cuya influencia no es uniforme, sino que se ve modulada por el grado de experiencia previa en entornos digitales. Estos hallazgos amplían el marco teórico sobre la transformación digital empresarial al demostrar que la efectividad de los equipos multiculturales no depende únicamente de la diversidad en sí misma, sino de cómo esta

interacciona con competencias culturales y con el nivel de madurez digital de sus integrantes. La concomitancia observada entre inteligencia cultural y desempeño, así como su atenuación en contextos de alta experiencia digital, subraya la necesidad de integrar ambas perspectivas —la cultural y la tecnológica— en los modelos de gestión de equipos globales, evitando reduccionismos que prioricen un aspecto sobre el otro.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Desarrollo de programas de formación en inteligencia cultural adaptados a entornos digitales.**
  Los resultados sugieren que la capacitación en inteligencia cultural debe integrar módulos específicos sobre dinámicas interculturales en equipos virtuales, priorizando habilidades como la adaptación a contextos digitales asincrónicos y la gestión de diferencias temporales y comunicativas. Esta formación debe diseñarse con enfoque práctico, utilizando simulaciones de escenarios multiculturales en plataformas digitales para reforzar la aplicación inmediata de los conocimientos adquiridos.
- **Evaluación continua del desempeño en equipos multiculturales con enfoque en la experiencia digital.**
  Las organizaciones deberían implementar sistemas de evaluación que incorporen métricas cualitativas y cuantitativas sobre la interacción intercultural en entornos digitales, diferenciando entre equipos con alta y baja experiencia previa en trabajo remoto. Esto permitiría identificar brechas específicas y personalizar intervenciones de desarrollo, especialmente en equipos donde la experiencia digital sea limitada pero la diversidad cultural sea alta.
- **Diseño de estructuras organizacionales que fomenten la rotación controlada en equipos multiculturales.**
  Dada la moderación negativa de la experiencia digital previa en la relación entre inteligencia cultural y desempeño, se recomienda promover la asignación rotativa de profesionales entre equipos con distintos niveles de madurez digital. Esta estrategia no solo enriquecería la exposición a diversidad cultural, sino que también mitigaría el efecto de atenuación observado en equipos con alta experiencia digital, al reintroducir dinámicas menos estandarizadas.
- **Integración de herramientas tecnológicas que faciliten la construcción de confianza en equipos multiculturales.**
  Plataformas colaborativas deben incorporar funcionalidades diseñadas para reducir barreras culturales en entornos digitales, como traductores automáticos con contexto cultural, calendarios compartidos con adaptaciones a husos horarios y espacios virtuales para interacciones informales. Estas herramientas no solo optimizarían la comunicación, sino que también fortalecerían la cohesión grupal, variable crítica en equipos con alta diversidad.
- **Liderazgo con enfoque en la mediación de conflictos interculturales en entornos digitales.**
  Los líderes de equipos multiculturales deben recibir entrenamiento específico para identificar y gestionar conflictos derivados de diferencias culturales en contextos virtuales, donde las señales no verbales y el tono comunicativo adquieren mayor relevancia. Esto incluye desarrollar habilidades para facilitar diálogos estructurados y utilizar canales digitales que permitan la expresión equitativa de todos los miembros, independientemente de su ubicación geográfica.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Adopción de diseños longitudinales para analizar la secuencia causal entre inteligencia cultural y desempeño.**
  Sería fundamental implementar estudios con seguimiento temporal que permitan evaluar cómo el desarrollo de la inteligencia cultural —medido a través de intervenciones formativas— impacta en el desempeño de equipos multiculturales a mediano y largo plazo. Esto requeriría la creación de instrumentos válidos para capturar cambios en ambas variables a lo largo del tiempo, así como el control de variables confusoras como la estabilidad del equipo o los cambios en la estructura organizacional.
- **Incorporación de múltiples fuentes de datos para reducir el sesgo de método común.**
  Futuras investigaciones deberían combinar autoinformes con evaluaciones de desempeño objetivas, observaciones directas en entornos digitales y datos de interacción generados por plataformas colaborativas. El uso de técnicas como el *multitrait-multimethod* (MTMM) permitiría validar la consistencia de los resultados y diferenciar entre efectos reales de la inteligencia cultural y artefactos metodológicos, especialmente en contextos donde la autoevaluación pueda estar influenciada por sesgos sociales.
- **Expansión geográfica y sectorial para evaluar la generalizabilidad de los hallazgos.**
  Sería pertinente replicar este estudio en otros continentes y sectores económicos, incluyendo industrias con alta dependencia tecnológica —como la tecnología de la información— y aquellas con menor adopción de herramientas digitales —como manufactura o agricultura—. Esto permitiría determinar si la moderación observada por la experiencia digital es un fenómeno específico de regiones con alta penetración de entornos virtuales o si, por el contrario, tiene validez en contextos más diversos.
- **Análisis de mediadores y moderadores adicionales en la relación inteligencia cultural-desempeño.**
  Se recomienda explorar variables como el nivel de incertidumbre cultural percibida, la confianza en las tecnologías de comunicación digital o el grado de formalidad en la cultura organizacional como posibles median en la relación estudiada. Asimismo, sería relevante examinar cómo factores individuales —como la personalidad o la motivación intrínseca— interactúan con la inteligencia cultural en entornos digitales, enriqueciendo el modelo teórico actual.
- **Estudio de intervenciones específicas para equipos con alta experiencia digital.**
  Dado que los resultados indican una atenuación en la relación entre inteligencia cultural y desempeño en equipos con mayor experiencia digital, sería oportuno diseñar y evaluar programas de intervención dirigidos específicamente a estos contextos. Estas intervenciones podrían enfocarse en revitalizar la sensibilidad intercultural mediante dinámicas que rompan la rutina digital, como talleres presenciales o simulaciones de crisis culturales en entornos virtuales, y medir su impacto en el desempeño.

REFERENCIAS

Anglani, F., Pennetta, S., Reaiche, C. H. y Boyle, S. (2023). Crossing digital frontiers with cultural intelligence - a new paradigm for project managers. *International Journal of Project Management*, *41*(8), 102543.

Anurogo, D., La Ramba, H., Putri, N. D. y Putri, U. M. P. (2023). Digital Literacy

5.0 to Enhance Multicultural Education. *Multicultural Islamic Education Review*, *1*(2), 109–179.

Arugula, B. y Perala, P. (2022). Building High-Performance Teams in Cross-Cultural Environments. *International Journal of Emerging Research in Engineering and Technology*, *3*, 23–31.

Baptista, N. (2022). THE MANAGEMENT OF CROSS-CULTURAL VIRTUAL TEAMS. *European Journal of Human Resource Management Studies*, *6*(1).

Cajas, A. F. P., Bravo, V. T. C. y Morán, R. C. D. (2023). Remote Work in Peru during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, *13*(2), 58.

Davaei, M., Gunkel, M., Veglio, V. y Taras, V. (2022). The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams. *Journal of International Management*, *28*(4), 100969.

Davidavičienė, V. y Al Majzoub, K. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, *11*(2), 64.

Esen, M. (2021). Critical Thinking and Intercultural Competence: Review, Use, and Classification of the 21st Century Skills in Intercultural EFL Education. *International Journal of English Language Teaching*, *8*(1), 23.

Farcane, N., Bunget, O.-C., Blidişel, R. G., Dumitrescu, A.-C., Deliu, D., Bogdan, O. y Burcă, V. (2022). Auditors' perceptions on work adaptability in remote audit: a COVID-19 perspective. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *36*(1), 422–459.

Guillén-Yparrea, N. y Soledad, M. (2023). A review of collaboration through intercultural competencies in higher Education. *Cogent Education*, *10*(2).

Guo, W. (2025). Conflict resolution in intercultural communication: strategies for managing cultural conflicts. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1).

Jamaluddin (2025). Impact of Remote Working on Employee Productivity During COVID-19 in Indonesia. *Global Review of Tourism and Social Sciences*, *1*(2), 88–98.

Lee, J. Y., Yang, Y. S., Ghauri, P. N. y Park, B. I. (2022). The Impact of Social Media and Digital Platforms Experience on SME International Orientation: The Moderating Role of COVID-19 Pandemic. *Journal of International Management*, *28*(4), 100950.

Lin, S., Xu, Z. y Xie, Z. (2023). Cultural diversity in semi-virtual teams: A multicultural esports team study. *Journal of International Business Studies*, *54*(4), 718–730.

Mura, A. L., Ariccio, S., Villani, T., Bonaiuto, F. y Bonaiuto, M. (2023). The Physical Environment in Remote Working: Development and Validation of Perceived Remote Workplace Environment Quality Indicators (PRWEQIs). *Sustainability*, *15*(4), 2858.

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.

Okuboye, A. (2021). Cross-Cultural Variability in Workforce Optimization: A Bpm Perspective on Remote and Hybrid Teams. *International Journal of Multidisciplinary Futuristic Development*, *2*(1), 15–24.

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*.

Richter, N., Martin, J., Hansen, S. V., Taras, V. y Alon, I. (2021). Motivational configurations of cultural intelligence, social integration, and performance in global virtual teams. *Journal of Business Research*, *129*, 351–367.

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.

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.

Stahl, G. K. y Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, *52*(1), 4–22.

Subiyanto, D., Wahidah, U., Septyarini, E. y Arjuna, A. B. (2024). Digital Leadership: Predicting Team Dynamics, Communication Effectiveness, and Team Performance. *The Winners*, *25*(1), 35–47.

Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitręga, M. y Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, *163*, 113912.

Wang, Saeed, S., Zhang, Y., Fang, X. y Yu, X. (2025). Does remote work adoption boost firm innovation? A cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, *36*(6), 895–924.

Xu, H., Wang, Y. y Ma, J. (2025). A comprehensive review of intercultural communicative competence in EFL education and global business. *Cogent Education*, *12*(1).

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.

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).