VOLUMEN 37
XXX Verano De la Ciencia
ISSN 2395-9797
www.jovenesenlaciencia.ugto.mx

Equipos Multiculturales, un análisis de las dinámicas de trabajo México y Japón

Multicultural Teams, an analysis of the work dynamics of Mexico and Japan

Mireille Cruz Lugo. Mónica Arleth Solorio Negrete. Sara Edith Gomez Gutierrez.

Asesoras: Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo. Departamento de Gestión y Dirección de Empresas. División de Ciencias Económico Administrativas. Correo: mg.arredondohidalgo@ugto.mx
Dra. Yashiro Danahí Cisneros Reyes. Departamento de Arte y Empresa. DICIS.

Resumen

En el presente trabajo se analizan las dinámicas de los equipos de trabajo multiculturales, partiendo de los modelos de Hofstede (1984) y Meyer (2014) que permiten comparar a los países México y Japón y observar las diferencias clave en sus perspectivas. Esta investigación tiene el objetivo de entender y aprender de las diferencias entre estas culturas y analizar las implicaciones en las empresas multiculturales del estado. Se realizó un diseño metodológico mixto, el instrumento consistió en una encuesta aplicada a los empleados de las empresas de capital japonés situadas en el estado de Guanajuato. Los resultados muestran que el estilo comunicativo para los mexicanos es directo y procura reflejar las emociones del emisor, por el contrario los japoneses son indirectos y buscan la armonía grupal. Del mismo modo, la investigación refleja que los miembros de estos equipos tienden a modificar su manera de conectar y comunicarse cuando trabajan con diferentes culturas. Se concluye que la persuasión no es una técnica rígida, sino una habilidad flexible que se adapta a las diferencias culturales y al entorno comunicativo.

Palabras clave: equipos multiculturales, persuasión, México, Japón.

Summary

This research analyzes the dynamics of multicultural work teams, drawing on the models of Hofstede (1984) and Meyer (2014) which allow for a comparison of Mexico and Japan and an observation of key differences in their perspectives. This research aims to understand and learn from the differences between these cultures and to comprehend the implications for multicultural companies within the state. A mixed methodological design was employed, and the instrument consisted of a survey administered to employees of Japanese-capital companies located in the state of Guanajuato. The results show that the communicative style for Mexicans is direct and tends to reflect the emotions of the sender, whereas Japanese individuals are indirect and seek group harmony. Similarly, the research reflects that members of these teams tend to modify their way of connecting and communicating when working with different cultures. It is concluded that persuasion is not a rigid technique, but rather a flexible skill that adapts to cultural differences and the communicative environment.

Introducción

Actualmente cada vez es más común ver cómo las personas conviven y trabajan con otras que vienen de distintas culturas; esto pasa por muchas razones como: buscar mejores oportunidades de vida, trabajo o estudios, y también por los movimientos migratorios que se dan dentro y fuera de los países. Es importante entender qué es la multiculturalidad y cómo influye en los espacios donde se convive.

El concepto de multiculturalidad en el entorno laboral permite comprender cómo las organizaciones modernas están enfrentando y aprovechando esta realidad diversa. En un mundo donde la globalización se ha convertido en un proceso de colaboración entre países volviéndose una norma, ya que los equipos de trabajo interculturales no son una tendencia, sino una necesidad estratégica. Estos equipos son una ventaja competitiva para las empresas. La convivencia entre distintas culturas y la relación que llevan, como es el caso de México y Japón, ponen a prueba los modelos de gestión tradicionales, la empatía, la flexibilidad y la inteligencia cultural, así como factores que influyen en esto. Tal es el caso de la expresividad emocional, la disciplina, la jerarquía y la armonía de los miembros de los equipos.

La diversidad cultural se convierte en un catalizador de creatividad, resiliencia, innovación y cohesión al momento de ser gestionada con inteligencia cultural. Se ha comprobado que el éxito de los equipos México-Japón radica

no en la uniformidad, sino en la capacidad de ambas partes para adaptarse, respetarse y aprender de manera mutua (Barlett & Ghoshal, 1989).

Se presentan dos culturas que a pesar de las diferencias, han aprendido a cooperar con base en la comprensión mutua, así como la transformación continua. De esta manera, dichas diferencias pueden transformarse en motores de innovación.

Revisión de la Literatura de los Conceptos de Investigación

Antes de analizar a profundidad el fenómeno de la multiculturalidad, es importante comprender su composición etimológica. El prefijo “multi” significa “muchos” por lo que el término “multicultural” hace referencia a la existencia de varias culturas diferentes, pero no ahonda más allá, lo que da a entender, que hay relación entre distintas culturas. Por lo tanto “multiculturalidad” es una cualidad, de acuerdo al Diccionario Real Academia Española (RAE, s.f.). Y a su vez, se refiere a lo “perteneciente o relativo a varias culturas”.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, una buena práctica es una experiencia positiva, probada y replicada en contextos diversos y que, por consiguiente, puede ser recomendada como modelo. Merece ser compartida para que el mayor número de personas pueda adaptarla y adoptarla. En otras palabras, compartir buenas prácticas facilita que las empresas adopten modelos que ya han funcionado en ambientes diversos, fortaleciendo la integración cultural y el respeto mutuo. Promoviendo entornos laborales más equitativos, colaborativos y sensibles a las particularidades de cada grupo cultural, lo cual mejora la convivencia, la productividad y el bienestar general del equipo.

De acuerdo con Global Standards (2023), hay cinco claves esenciales que permiten construir y mantener un ambiente laboral saludable, con lo establecido en la Norma Oficial Mexicana NOM-035, emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Esta norma busca identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial dentro de las organizaciones, y las recomendaciones de Global Standards ofrecen un enfoque práctico para lograrlo.

La primera clave se enfoca en fomentar el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa, no sólo siendo una frase, sino que se valore el trabajo de las y los trabajadores de la misma manera. Se busca que los dirigentes de las empresas fomenten formas agradables de trabajo, evitando el trato desigual de los empleados, que se valoren los talentos de los colaboradores, haciendo también que se sientan satisfechos con los logros alcanzados para mantener la motivación y disposición para trabajar.

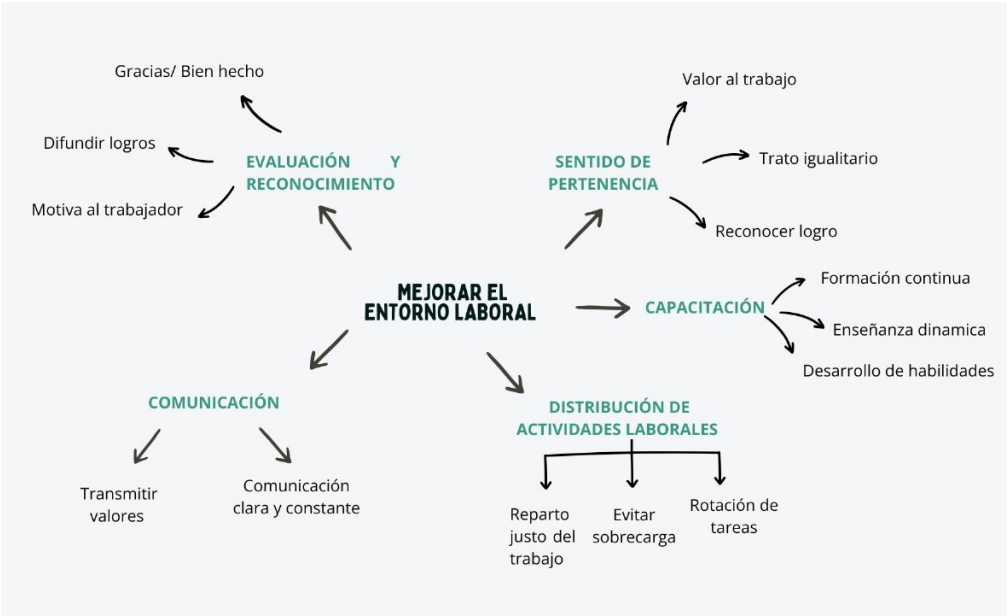
En segundo lugar, se busca que se mantenga la capacitación adecuada para la realización de las tareas encomendadas. El concepto va alineado a establecer las actividades dinámicas o de enseñanza y mejoramiento de las capacidades de trabajo que ofrecen a los trabajadores de una empresa. Se da la oportunidad a los trabajadores de poder asistir a capacitaciones, para actualizarse de manera constante tanto en sus conocimientos, como en sus habilidades.

La tercera clave se refiere a la distribución adecuada de cargos de trabajo. Es necesario que se supervise la carga laboral de los empleados. Debe haber una distribución justa y equitativa a través de la planificación de las actividades considerando el proceso productivo, haciendo rotaciones de actividades, evaluando las rutinas de los trabajos pesados o acelerados y logrando que los empleados trabajen de manera más eficiente.

La cuarta recomendación es promover una comunicación constante con los trabajadores, lo que es crucial para que se mejore tanto el ámbito laboral, como ayudando a reducir riesgos psicosociales. Se busca potenciar el talento humano aumentando la motivación laboral; además, logrando que se transmitan correctamente los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización.

Por último, la quinta recomendación es la evaluación y el reconocimiento en el desempeño. Se busca reconocer la labor del trabajador y difundir sus logros, fortalezas y capacidades. Esto lleva al agradecimiento a través del crédito del trabajo desempeñado en los colaboradores para motivar e impulsar su competitividad.

Figura 1. Mapa para Mejorar el Entorno Laboral.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Macip y Flores (2017) estudian cómo se manifiesta el multiculturalismo en el mercado laboral del centro-sur de México, especialmente en relación con trabajadores indígenas migrantes. El texto expone que su incorporación al trabajo formal ocurre bajo condiciones marcadas por la precariedad laboral, la segmentación étnica y la discriminación cultural. A pesar de ello, muchos trabajadores usan su identidad indígena como herramienta de resistencia, generando cohesión comunitaria y estrategias simbólicas de reconocimiento y adaptación en contextos laborales urbanos que rara vez están diseñados para la diversidad.

Los equipos de trabajo interculturales están compuestos por individuos de orígenes culturales distintos, los cuales, colaboran hacia metas comunes dentro de un entorno organizacional (Hofstede, 2011). La complejidad que presentan radica más allá de las tareas, en los sistemas de valores, normas, estilos de comunicación y expectativas sociales que cada uno de los miembros lleva consigo mismo (Meyer, 2014).

La interacción que se da entre México-Japón es la siguiente:

- La cultura japonesa presenta una grata planificación, comunicación directa y una toma de decisiones por consenso (nemawashi).
- La cultura mexicana se presenta más de forma emocionalmente expresiva, jerárquica pero flexible y con mayor facilidad de adaptación ante el cambio (Rocha Romero & Amador Sánchez, 2020).

Estas diferencias generan nuevos estilos de trabajo híbridos.

Tabla 1. Diferencias Culturales Clave: contraste de estilos, sinergia de visiones.

Dimensión	**Cultura Japonesa**	**Cultura Mexicana**	**Implicación en equipos**
Comunicación	Alto contexto, comunicación implícita, indirecta y armoniosa.	Mayor expresión, claridad verbal y emocional, directa, de bajo contexto. (Salgado, 2017).	Fuente de equilibrio bien canalizado mediante mediadores interculturales y mecanismos de retroalimentación formal.
Liderazgo y Jerarquía	Respeto por la jerarquía, acata con formalidad y distancia el liderazgo, estricto al estatus.	Respeto por la jerarquía, trato más cercano, flexible y emocional (Hofstede, 2011).	Estructuras organizacionales claras.

Planificación y Tiempo	Planifica de forma meticulosa y secuencial, respetando fechas y procesos, lineal, estructurada.	Es más flexible y adaptable, tolerante al cambio. (Harrison & Klein, 2007).	La integración según Laborde (2025), permite proyectos más resilientes y eficientes.
Toma de Decisiones	Predomina el consenso.	Se delega en figuras jerárquicas.	Establecer con claridad el proceso de decisión.
Resolución de Conflictos	Evita la confrontación directa (Rocha Romero & Amador Sánchez, 2020).	Expresa desacuerdo de forma abierta.	Retroalimentación asertiva.
Confianza	Basada en tareas y profesionalismo.	Basada en relaciones personales y afecto (Meyer, 2014).	Construcción de confianza a ritmos distintos.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Estas diferencias, pueden complementarse si son bien gestionadas, mediante estrategias de capacitación y mediación cultural y liderazgo inclusivo (Jason et al., 2014).

¿Cómo influyen estas diferencias en el trabajo y los negocios? De manera general lo antes mencionado tiene un impacto cultural evidenciándose en múltiples niveles:

- *Productividad y cohesión:* las diferencias que no son tratadas pueden entorpecer procesos, pero si son bien gestionadas con respeto, se convierten en oportunidades para enriquecer los métodos de trabajo y así generar cohesión genuina.
- *Confianza y relaciones laborales:* al combinar ambas perspectivas, se fortalecen los vínculos dentro del equipo, permitiendo una colaboración más profunda y duradera.
- *Creatividad e innovación:* el complemento de enfoques favorece entornos creativos donde se valoran tanto el orden como la improvisación bien pensada.
- *Adaptación intercultural:* la convivencia entre japoneses y mexicanos adoptan actitudes más abiertas y expresivas, así como también se incorporan prácticas más estructuradas.

Con ello, se demuestra que los equipos además de colaborar, también se transforman. Con el tiempo y la convivencia surgen patrones de adaptación mutua (Rocha Romero & Amador Sánchez, 2020) y Cox (1991). Entre estos aspectos están:

- *Adaptabilidad mexicana:* capacidad de ajustarse a entornos ambiguos permite que los mexicanos respondan de manera creativa a problemas inesperados, equilibrando de esta manera la rigidez del estilo japonés.
- *Disciplina japonesa:* la orientación a la precisión y orden aporta un marco de estabilidad que eleva el estándar de calidad y compromiso.
- *Valor compartido del sentido de pertenencia y familia:* a pesar de que se expresa de manera distinta, este valor puede llegar a ser unificado si se aprovecha para fortalecer los vínculos de equipo.
- *Mutuo aprendizaje:* los japoneses tienden a volverse más expresivos y cálidos, por otra parte, los mexicanos adquieren mayor estructura y autocrítica.

El nicho de esta investigación se centra en el análisis profundo de equipos interculturales entre México y Japón, en específico en contextos organizacionales donde la colaboración internacional se ha convertido en una herramienta estratégica. Se da especial énfasis en cómo las diferencias culturales influyen en la dinámica laboral, la toma de decisiones, la construcción de confianza así como en la innovación organizacional.

Este estudio se sitúa en el ámbito de la gestión intercultural y busca comprender cómo la combinación de la expresividad emocional y adaptabilidad mexicana con la disciplina y planificación japonesa puede transformarse en una ventaja competitiva cuando es gestionada estratégicamente. Al enfocar la investigación en este binomio específico, se pretende identificar las prácticas con una perspectiva aplicada a organizaciones que buscan optimizar su desempeño en entornos globalizados mediante la inteligencia cultural y el aprendizaje mutuo.

Metodología

De acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta investigación se clasifica como mixta de tipo explicativa secuencial (DEXPLIS). Este enfoque es el más adecuado a la investigación, debido a que, las

variables culturales pueden medirse de manera precisa, al mismo tiempo el elemento de la persuasión requiere de una perspectiva profunda alineada a lo cualitativo.

El enfoque cuantitativo se ha obtenido de las preguntas cerradas de la encuesta que se aplicó, así como las puntuaciones de Hofstede ya que son datos duros que permiten medir las dimensiones de los países. El enfoque cualitativo es a partir de las preguntas abiertas obtenidas, así como de la persuasión de Meyer, la cual debe ser analizada de manera diferente para poder obtener un resultado. Se considera que el análisis es secuencial porque se pretende explicar los resultados cuantitativos con percepciones cualitativas.

Participantes

Los participantes en esta investigación son empleados mexicanos y japoneses de las empresas automotrices japonesas, ubicadas en diferentes lugares, como Guanajuato Puerto Interior, y que pertenecen a los equipos multiculturales y en su dinámica cotidiana cooperan con la cultura japonesa.

Instrumento

El instrumento utilizado para la recolección de datos y experiencias en esta investigación es una encuesta compuesta por 43 preguntas divididas en 10 categorías diseñadas con base en la escala de Likert de 5 puntos y preguntas abiertas, la cual fue administrada por medio de Google Forms. Las preguntas se alinean y se dividen conforme a los 8 elementos de Erin Meyer: Comunicación, Evaluación, Persuasión, Liderazgo, Decisión, Confianza, Desacuerdos y Planeación, con la finalidad de tener un panorama más amplio respecto a las experiencias multiculturales de cada uno de los empleados.

Resultados

Las culturas no se transforman de un día para otro, los equipos de trabajo pueden entrenarse para operar en entornos interculturales con mayor eficacia. Las estrategias que se pueden aplicar a una organización binacional (Meyer, 2014) son:

- *Talleres de comunicación intercultural:* enseñar diferencias en los estilos comunicativos y cómo traducirlos en interacciones laborales efectivas.
- *Cursos de gestión del tiempo y planificación binacional:* fomentar la disciplina y la flexibilidad, según el contexto del proyecto.
- *Mapas de roles y procesos jerárquicos claros:* para evitar ambigüedades y respetar las expectativas de ambas culturas en la toma de decisiones.
- *Espacios informales para construir confianza relacional:* incorporar dinámicas como comidas o reuniones informales para fortalecer el vínculo desde el estilo mexicano, sin romper la armonía japonesa.
- *Mediadores o líderes interculturales:* personas que conozcan ambas culturas y actúen como puentes de entendimiento.
- *Fomentar soft skills:* como empatía, tolerancia a la ambigüedad, adaptabilidad y escucha activa.

Análisis Demográfico

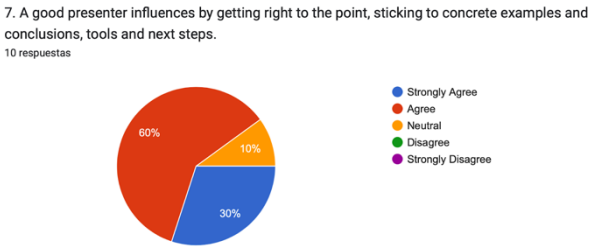
Nacionalidad: La mayoría de los participantes son de nacionalidad mexicana, con un total de 87.5% , se identificó el 12.5% de nacionalidad japonesa.

Género: Respecto al género, el porcentaje de los participantes hombres es de 62.5%, mientras que el el 37.5% fueron mujeres.

Edad: La distribución por rangos de edad tiene cierta variedad, teniendo principalmente a grupos de edad media. A continuación se muestra una gráfica desglosada:

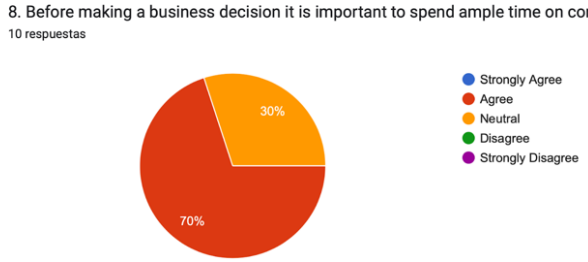
Estos datos revelan que el 75% de los participantes se encuentra entre los 30 y 49 años, indicando una muestra conformada en su mayoría por adultos, lo que puede influir en su experiencia, nivel profesional y percepción sobre los temas tratados en la encuesta.

Pregunta 7. Un buen presentador influencia yendo directamente al punto, centrándose en concretar ejemplos y conclusiones, herramientas y pasos a seguir.



En este gráfico se puede apreciar que la mayor parte de los participantes opina que un buen presentador debe ser directo y concreto pero solamente el 10% restante, no toma realmente una postura al respecto.

Pregunta 8. Antes de tomar una decisión empresarial, es importante dedicar tiempo suficiente al debate conceptual



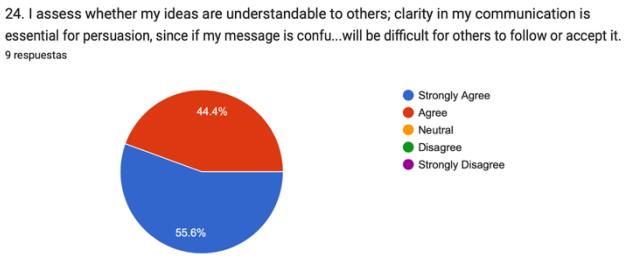
Esta figura refleja que los encuestados están de acuerdo en que antes de tomar una decisión empresarial, es importante que ambas culturas valoren el debate conceptual.

Como se menciona en el apartado de Instrumento, la encuesta aplicada está compuesta por diferentes secciones, la interpretación de resultados se centró en la sección de persuasion A y B. Por lo tanto, el orden de las preguntas es: 7 y 8 que pertenecen a la sección A y en la sección B se encuentran las preguntas 23 a la 43.

Pregunta 23. Soy consciente de que me preparo arduamente para alcanzar mis metas, y que continúo haciéndolo porque entiendo que el mundo está cambiando y debo mantener mi mente abierta a aprender cosas nuevas.

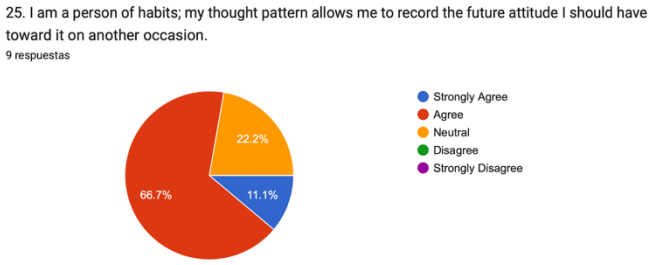
Los datos reflejan que más de la mitad de de los encuestados tienen una opinión neutral, es decir, no están realmente seguros de su preparación activa, a pesar de reconocer su importancia.

Pregunta 24. Evalúo si mis ideas son comprensibles para los demás; la claridad en mi comunicación es esencial para la persuasión, ya que si mi mensaje es confuso será difícil que otros lo sigan o acepten



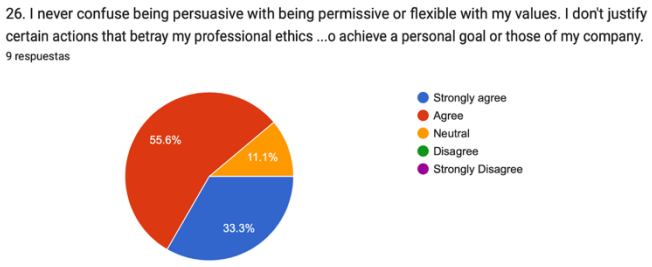
En esta imagen podemos apreciar que el grupo reconoce la claridad en la comunicación como un elemento esencial para la persuasión.

Pregunta 25. Soy una persona de hábitos; mis patrones de pensamiento me permiten registrar la actitud futura que debería tener hacia algo en otra ocasión.



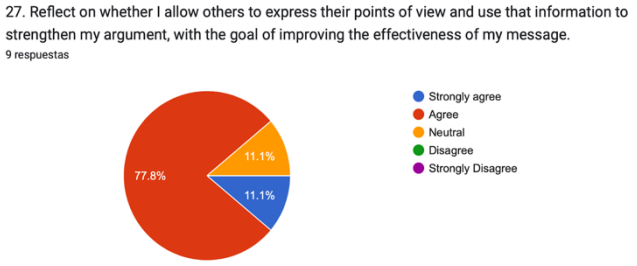
De acuerdo a los datos, podemos apreciar que la mayor parte de los encuestados concuerdan en que los hábitos y patrones son importantes, sin embargo hay una mínima parte que no se identifica con ello.

Pregunta 26. Nunca confundo ser persuasivo con ser permisivo o flexible con mis valores. No justifico ciertas acciones que traicionan mi ética profesional o para conseguir metas personales, seres queridos o mi compañía.



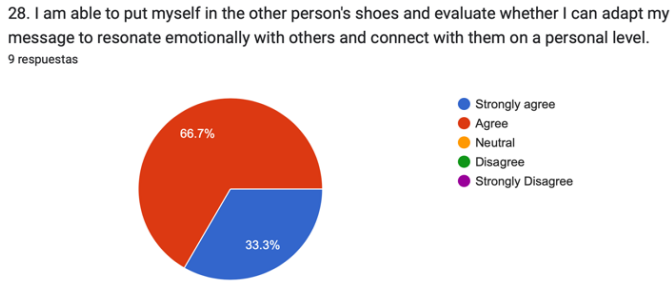
La mayor parte de los encuestados (88.9%) está de acuerdo con mantener sus valores éticos al ser persuasivos, sin embargo hay una zona neutral que no refleja claridad en este dilema.

Pregunta 27. Reflexiono sobre si permito que otros expresen sus puntos de vista y uso esa información para fortalecer mi argumento, con el objetivo de mejorar la efectividad de mi mensaje.



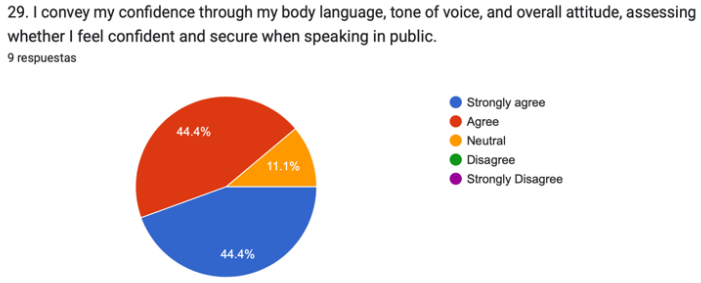
En esta gráfica se aprecia que la mayor parte (88.9%) de los encuestados demuestra una mentalidad colaborativa y abierta, mientras que una mínima parte refleja inseguridad al respecto.

Pregunta 28. Soy consciente de que me estoy preparando intensamente para alcanzar mis metas, y que sigo haciéndolo porque entiendo que el mundo está cambiando y que debo mantener mi mente abierta para aprender cosas nuevas.



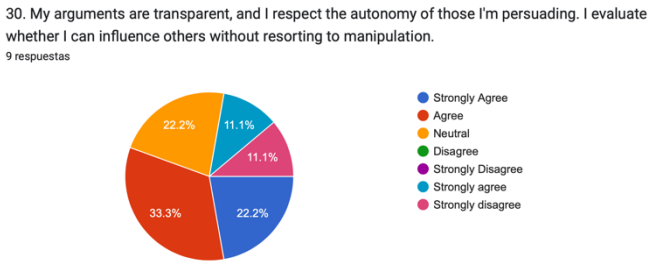
En esta sección podemos apreciar que los resultados nos arrojan un 66.7% y un 33.3% en los cuales están de acuerdo y totalmente de acuerdo en tomar conciencia de que es necesario prepararse intensamente para alcanzar sus metas, de esta manera ellos continúan realizándose porque comprenden que el mundo está en constante cambio, lo cual, es necesario mantener la mente abierta para aprender cosas nuevas.

Pregunta 29. Transmito mi confianza a través de mi lenguaje corporal, tono de voz y actitud general, evaluando si me siento seguro y confiado al hablar en público.



De acuerdo a lo anterior, podemos apreciar que los resultados nos arrojan un 44.44% y un 44.44% en los cuales están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que transmiten confianza a través de su lenguaje corporal, tono de voz y en general, mientras que un 11.11% se mantiene neutral. De esta manera, la mayoría considera que logra proyectar confianza, lo cual es fundamental para generar credibilidad y seguridad en la interacción con los demás.

Pregunta 30. Mis argumentos son transparentes y respeto la autonomía de quienes convenzo. Evalúo si puedo influir en los demás sin recurrir a la manipulación.



Los resultados arrojan un 33.33% que están de acuerdo, así como un 33.33% totalmente de acuerdo en que sus argumentos son transparentes y respetan la autonomía de aquellos a quienes persuaden, mientras que un 22.22% se mantiene neutral y un 11.11% está totalmente en desacuerdo. De esta manera, la mayoría considera que actúa con transparencia y respeto, lo cual es esencial para mantener relaciones de confianza y credibilidad en sus interacciones.

Pregunta 31. La persuasión es la capacidad de influir en los pensamientos, decisiones o acciones de otras personas mediante la comunicación. No se trata simplemente de convencer a alguien para que haga lo que quieres, sino también de presentar tus ideas de forma convincente y razonable. Cuando eres persuasivo, logras que los demás comprendan tu punto de vista y los motivas a actuar en consecuencia, ya sea para aceptar una propuesta, cambiar de opinión o colaborar en un objetivo. Responde si estas palabras te describen y escribe una explicación.

La mayoría de las respuestas reflejan que los participantes se consideran personas persuasivas, destacando que para ellos ser persuasivo implica más que convencer; se trata de lograr que los demás crean que es la mejor opción. Mencionan que solo son persuasivos si creen que lo que proponen es lo correcto, ético y beneficia a la mayoría. También resaltan que la persuasión se basa en presentar ideas con claridad, lógica y empatía, buscando siempre puntos en común, generando confianza, fomentando la colaboración y motivando a otros de manera respetuosa. Esto muestra que valoran la influencia consciente y positiva, más allá de la imposición.

Pregunta 32. Explique: ¿Qué diferencias ha notado en la forma en que los miembros mexicanos y japoneses de su equipo persuaden?

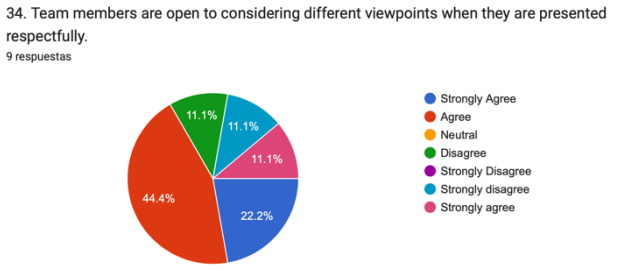
Los resultados nos arrojan distintas opiniones sobre la persuasión en contextos interculturales entre Japón y México, donde se muestra que la manera de influir está condicionada por los valores y costumbres propias de cada país. De esta manera, los participantes continúan expresando que mientras los japoneses utilizan una comunicación más indirecta, respetuosa y enfocada en evitar la confrontación, los mexicanos suelen ser más expresivos, amigables y directos en sus argumentos, lo cual les permite desenvolverse con entusiasmo en entornos laborales. Además, se comprende que es fundamental aprender a adaptarse a diferentes estilos comunicativos para lograr la armonía en equipos multiculturales.

Pregunta 33. ¿Podrías compartir una situación en la que una estrategia de persuasión funcionó (o no funcionó) en un contexto multicultural dentro de tu equipo?

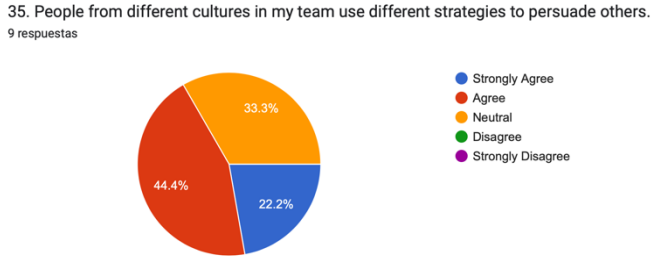
Los participantes relatan diversas experiencias relacionadas con la persuasión en entornos laborales multiculturales, donde destacan situaciones reales que reflejan la importancia de la comunicación efectiva. De esta manera, se observa que algunos logran transmitir sus ideas mediante propuestas claras y beneficiosas, mientras otros enfrentan desafíos por diferencias culturales, como estilos de liderazgo o formas de negociar. Lo cual, evidencia que adaptar el estilo de persuasión a las características del grupo es esencial para alcanzar acuerdos, mostrando que la apertura cultural, el respeto y el entendimiento mutuo son claves para trabajar en equipo de forma armoniosa.

Pregunta 34. Los miembros del equipo están abiertos a considerar diferentes puntos de vista cuando se presentan con respeto.

Los resultados arrojan un 44.44% de acuerdo y un 33.33% totalmente de acuerdo en que los miembros del equipo están abiertos a considerar diferentes puntos de vista cuando se les presentan. De esta manera, ellos continúan fomentando espacios de diálogo en los cuales se valoran las opiniones diversas, lo cual es esencial para construir ambientes laborales colaborativos y respetuosos, permitiendo así que se generen soluciones más creativas y enriquecedoras en contextos multiculturales.

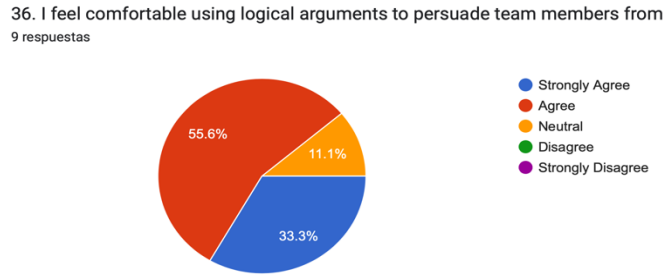


Pregunta 35. Las personas de diferentes culturas en mi equipo utilizan diferentes estrategias para persuadir a los demás.



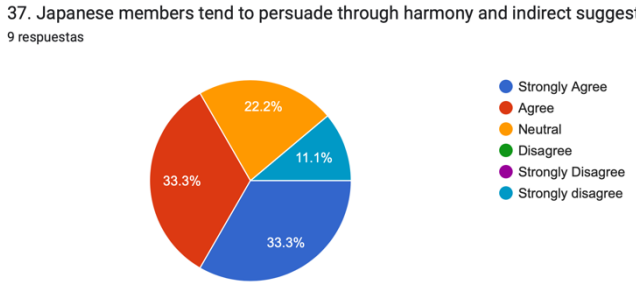
Se aprecia que el 44.44% de los encuestados está de acuerdo en que personas de diferentes culturas en su equipo usan diferentes estrategias para persuadir a otros. Un 33.33% se mantiene neutral ante esta afirmación, y un 22.22% está totalmente de acuerdo. No hay respuestas en blanco. Esto sugiere que una porción significativa del equipo reconoce la diversidad de enfoques persuasivos en un entorno multicultural, mientras que una parte considerable aún no tiene una opinión definida o no percibe esta diferencia.

Pregunta 36. Me siento cómodo utilizando argumentos lógicos para persuadir a los miembros del equipo de otra cultura**.**



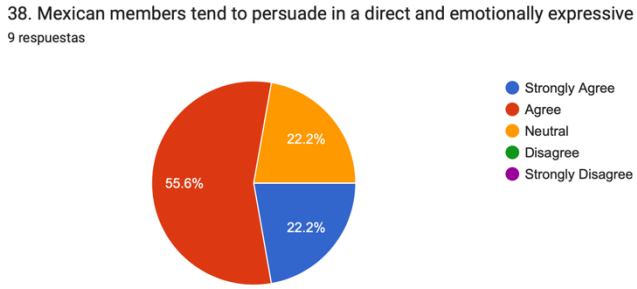
Los participantes afirmaron sentirse cómodos utilizando la lógica como herramienta de persuasión en entornos interculturales, respondiendo el 33.33% Totalmente de acuerdo, y otro 55.56% respondió De acuerdo, afirmando que el 88.89% se sienten cómodos utilizando la lógica, mientras que el 11.11% se mantiene neutral.

Pregunta 37. Los miembros japoneses tienden a persuadir mediante la armonía y la sugerencia indirecta.



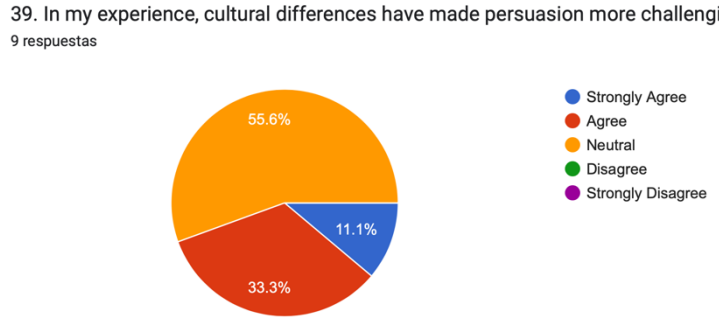
La mayoría respondió afirmativamente, lo que sugiere una tendencias general hacia el uso de la persuasión, aunque esta preferencia no está eliminando el reconocimiento de estilos culturas, se observó, un número considerable de participantes estuvo de acuerdo en que los miembros japonés tienden a persuadir desde la armonía, el 33.33% respondió Totalmente de acuerdo, y otro 33.33% eligió De acuerdo, lo que indica que el 66.66% del total respalda esta afirmación. Solo el 22.22% se mantuvo neutral, mientras que 11.11% están en Desacuerdo.

Pregunta 38. Los miembros mexicanos tienden a persuadir de manera directa y emocionalmente expresiva.



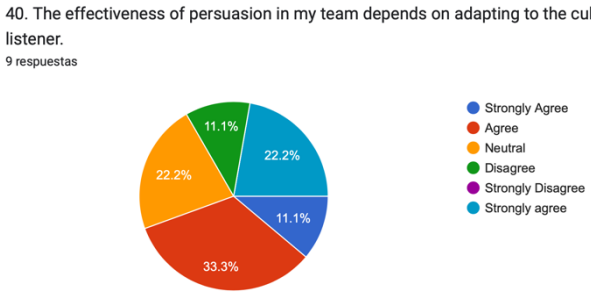
Los miembros mexicanos suelen ser más directos, el 55.56% respondió De acuerdo, mientras que un 22.22% eligió Totalmente de acuerdo, sumando así un 77.78% que apoya esta afirmación. Por otro lado, el 22.22% restante se mantuvo de forma neutral.

Pregunta 39. En mi experiencia, las diferencias culturales han hecho que la persuasión sea más desafiante dentro del equipo**.**



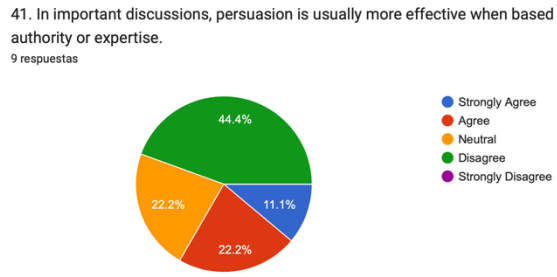
La mayoría de los participantes (55.58%) eligió una respuesta neutral, lo que indica que no han vivido situaciones al respecto o que no tienen una opinión definida sobre el tema. Por lo tanto, un 33.33% estuvo De acuerdo y un 11.11% manifestó estar Totalmente de acuerdo, lo que indica que sólo el 55.56% reconoce haber tenido dificultades para persuadir debido a las diferencias culturales.

Pregunta 40. La efectividad de la persuasión en mi equipo depende de adaptarse al estilo cultural del oyente.



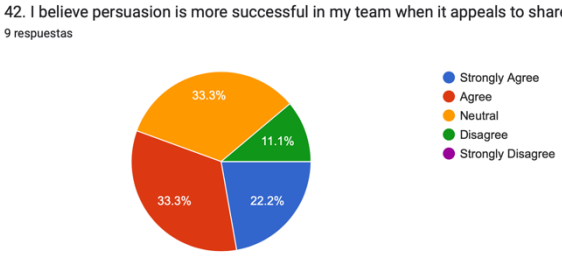
La mayoría quienes contestaron, el 66.66%, estuvo de acuerdo, lo que indica una percepción compartida sobre la importancia de considerar las diferencias culturales al momento de persuadir. Un 33.33% respondió Totalmente de acuerdo y un 33.33% De acuerdo, mientras que el 22.22% adoptó una postura neutral. Solo el 11.11% manifestó desacuerdo, lo que indica ajustar la forma en que se transmite un mensaje según la cultura.

Pregunta 41. En discusiones importantes, la persuasión suele ser más efectiva cuando se basa en la autoridad o experiencia del hablante.



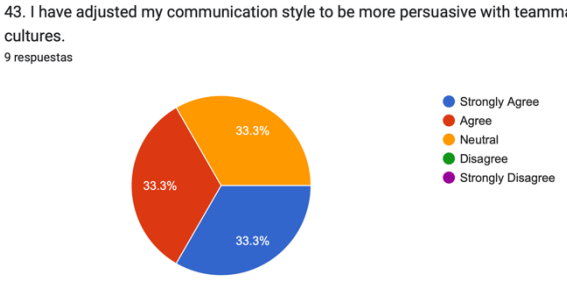
La mayoría (33.33%) considera que la efectividad de la persuasión depende de la adaptación al estilo cultural del receptor, sólo el 22.22% de los participantes estuvo De acuerdo con esta idea, y el otro 11.11% Totalmente de acuerdo, mientras que otro 22.22% adoptó una postura neutral. Lo que indica que, para muchos, tener autoridad o experiencia no garantiza una mayor capacidad de persuasión, debido a que el 44.44% de los participantes están en Desacuerdo.

Pregunta 42. Creo que la persuasión tiene más éxito en mi equipo cuando apela a valores culturales compartidos.



La mayoría de los participantes (56%) mostró una tendencia favorable hacia esta idea. El 22% Totalmente de acuerdo y 34% De acuerdo, mientras que el 33% respondió de una manera neutral. Solo el 11% expresó desacuerdo.

Pregunta 43. He ajustado mi estilo de comunicación para ser más persuasivo con compañeros de otras culturas.



Finalmente, los participantes indicaron haber ajustado conscientemente su estilo de comunicación. La noción de ajustarse culturalmente al comunicarse, es algo habitual y bien visto en los equipos con personas de distintas culturas, también refleja que la persona cuenta con habilidades para convivir y trabajar con personas de diferentes orígenes, la mayoría de los participantes (67%) reconoció haber ajustado este tipo de adaptación, un 34% respondió Totalmente de acuerdo y un 33% De acuerdo. El 33% adoptó una postura neutral.

Conclusión

Trabajar con personas de diferentes culturas no siempre es fácil, pero puede ser algo muy provechoso si sabemos cómo manejarlo. La multiculturalidad y la inteligencia intercultural nos permiten ayudar a entender mejor a los demás, saber por qué piensan o actúan diferente, y aprender a comunicarnos sin caer en malentendidos. A lo largo del análisis podemos observar que sí hay retos, como los estilos de comunicación distintos o los prejuicios, pero también vimos que hay muchas formas de hacer que los equipos funcionen bien. Si aprendemos a adaptarnos, a respetar y a valorar las diferencias, podemos convertir la diversidad en una fortaleza que nos ayude a crecer no solo como profesionales, sino también como personas.

El objetivo de la investigación se cubrió al identificar las principales diferencias entre México y Japón para aprender y entender estas brechas culturales.

El estudio entre México y Japón, demuestra que las diferencias culturales, no son obstáculos, sino, oportunidades para crear algo nuevo como lo son los equipos más humanos, eficientes, empáticos y creativos. La clave está en ver la diversidad como un activo estratégico.

Los principales estudios de Adler (2002), Durán (2025) y de Stahl et al., 2010, dan cuenta de la importancia que tienen las identificaciones de las diferencias culturales en la eficiencia de la organización. Los colaboradores deben permitir que las aportaciones de ideas para construir mejoras en las instituciones sean escuchadas desde el conocimiento y la búsqueda de diferentes soluciones de los problemas o conflictos presentados en las empresas.

Las empresas y organizaciones que desean sobresalir en el siglo XXI deberán invertir en tecnología, infraestructura y en competencias interculturales. El respeto, la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje mutuo son los pilares de una manera nueva de trabajar, en el cual, los japoneses y los mexicanos no compiten, sino que se complementan para construir algo más grande que la suma de ambas partes.

Estos equipos interculturales, México-Japón, son espacios enriquecedores, sus diferencias culturales no son una barrera, son una paleta de colores para pintar nuevas formas de trabajar, en estos casos, cada malentendido es una oportunidad de aprendizaje, así como cada desencuentro es un punto de partida para la transformación. Lewis (2006) y Durán Gamba (2025) insisteN en la investigación profunda acerca de las brechas interculturales en los negocios, a fin de observarlas y tomar decisiones en beneficio mutuo. Las competencias son esenciales para llevar una adecuada administración del cambio o la resistencia de éste, al planear estratégicamente el rumbo empresarial.

La clave para enfrentar estas diferencias está en entenderlas y articularlas en una sinergia funcional. De esta manera, las organizaciones modernas podrán aspirar a equipos globales, que sean resilientes, creativos y profundamente humanos.

Bibliografía/Referencias

Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.
Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business Press.
Cox, T. (1991). *The multicultural organization. Academy of Management Executive*, 5(2), 34 47. doi: https://doi.org/10.5465/ame.1991.427467
Durán Gamba, M. G. (2025). *Las competencias multiculturales del liderazgo en una organización del sector servicios en Bogotá D.C. European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–14. https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1647
Global Standards (2023). 5 herramientas clave para las Empresas. En: https://www.globalstd.com/globaltv/5s-herramienta-clave-para-las-empresas/
Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
Hernandez, G. M. (Eds.). (s/f). Unveiling Cultural Components: Japanese And Mexican Traits In Intercultural Work.
Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Education.
Hofstede, G. (1984). *Culture's consecuences: International Differences in work related values.* Sage Publications.
Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). En: http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/
Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. Journal of Management, 33(6), 987-1015.
Interculturalidad México y Japón. Nuevas Prácticas de intercambio virtuales Interculturality between Mexico and Japan: New Virtual Exchange Practices Gisela A. Diez Irizar a (Vol. 6). (2025).
Jackson, S. E., Ruderman, M., & Ehrhart, M. (2014). Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace. American Psychological Association.
Laborde, A. A. (2025). Dos décadas de Cooperación Estratégica. Reflexiones sobre el Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón. *Perspectivas Latinoamericanas*. 20, 35–47. En: https://rci.nanzan-u.ac.jp/latinamerica/ja/publication/item/pl20_06%20_laborde_carranco_adolfo_alberto.pdf
Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures*. Nicholas Brealey Publishing.
Majchrzak, A., Malhotra, A., & John, D. (2004). Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. *Journal of Strategic Information Systems*, 13(2), 129-166.
Macip Ríos, R. F., & Flores Morales, M. de L. (2017). Multiculturalismo y mercados laborales en el centro-sur de México. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, *5*(13). https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2017.13.216
Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking through the invisible boundaries of global business.* PublicAffairs.
Real Academia Española. (s. f.). *Persuasión*. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de: https://dle.rae.es/persuasión
Rocha Romero, R., & Amador Sánchez, K. R. (2020). Subjetividad, Comportamiento y Cultura en Japoneses y Mexicanos: Una Comparación Transcultural. *Know and Share Psychology*, 1(2). https://doi.org/10.25115/kasp.v1i2.3310
Salgado, M. (2017). La familia: Un estudio comparativo de percepciones juveniles de mexicanos y japoneses. *Nova Scientia*, 9(18), pp. 537-567
Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41, 690-709.