

ISSN 2215-5910
Investigación



CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS JEFES DE PROYECTOS EN ENTORNOS MULTICULTURALES: ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO Y DE CONTENIDO

Recibido: 29 de mayo de 2026 • Revisado: 16 de junio de 2026 • Aceptado: 01 de julio de 2026

Ángel-Eduardo Muñoz-Flores,
Tomás-Felipe Ferrer-Morillo
y Carlos-Alberto Segura-Villarreal

RESUMEN

Este estudio busca analizar el estado actual del arte sobre la capacidad de negociación estratégica de los jefes de proyecto en entornos multiculturales, entendiendo de mejor manera el estado actual de la producción científica en esta temática. Para lograrlo, a partir de la base de datos de Web of Science, se desarrolla un análisis bibliométrico sobre la población de los 14 artículos y un breve análisis de contenido a partir de una muestra dirigida de los artículos derivados de la primera parte, los cuales comprenden literatura entre los años 1991 y 2024. La investigación reveló que la diversidad cultural organizacional afecta significativamente la negociación y el desempeño de equipos de trabajo y que, aunque no exista un único modelo de liderazgo correcto para cualquier contexto, este es de suma importancia para la gestión y resolución de conflictos. El valor que aporta este estudio es que resalta la ausencia de un modelo que integre la negociación estratégica y el comportamiento organizacional en entornos multiculturales sirviendo de base para ideas de investigaciones futuras.

Palabras clave: Firmas Multinacionales, Negocios Internacionales, Cultura Corporativa, Diversidad, Responsabilidad Social, Administración de Negocios Internacionales, Gestión Laboral.

ABSTRACT

This study seeks to analyze the current state of knowledge regarding the strategic negotiation skills of project managers in multicultural environments, gaining a better understanding of the current state of scientific production on this topic. To achieve this, a bibliometric analysis of the population of the 14 articles is developed using the Web of Science database, and a brief content analysis is performed on a targeted sample of the articles derived from the first part, which comprise literature between the years 1991 and 2024. The research revealed that organizational cultural diversity significantly affects negotiation and the performance of work teams, and that, although there is no single leadership model that is correct for every context, it is of utmost importance for conflict management and resolution. The value of this study lies in highlighting the absence of a model that integrates strategic negotiation and organizational behavior in multicultural environments, serving as a basis for ideas for future research.

Keywords: Multinational Firms / International Business/ Corporate Culture / Diversity / Social Responsibility / International Business Administration / Labor Management.

Ángel-Eduardo Muñoz-Flores. Investigador Asociado a LEAD University, correo: angel.munoz@ulead.ac.cr
Tomás-Felipe Ferrer-Morillo. Investigador Asociado a LEAD University, correo: tomas.ferrer@ulead.ac.cr
Carlos-Alberto Segura-Villarreal. Doctorando, School of Business Administration, Costa Rica Institute of Technology, Docente e Investigador Asociado de LEAD University, correo: carlos.segura@ulead.ac.cr

INTRODUCCIÓN

El contexto actual del mundo globalizado ha intensificado la interacción entre distintas culturas, lo cual genera entornos de trabajo donde es cada vez más común la convergencia de múltiples valores, normas y perspectivas que alteran la forma en que las organizaciones se comunican, coordinan y toman decisiones (Tabassi et al., 2019). En el caso de los proyectos, esta realidad es manifestada a través de equipos que operan dentro de estructuras temporales y multiculturales, donde es vital alcanzar una coexistencia armoniosa de distintas orientaciones culturales para llegar a la mejor dinámica de trabajo y una correcta consecución de objetivos (Tabassi et al., 2019; Ochieng & Price, 2010; Rozkwitalska & Basinska, 2015). En estos escenarios en los que se pueden dar roces o las eventuales disconformidades entre los miembros del equipo, la negociación parte como una herramienta esencial para gestionar diferencias y la consecución de acuerdos efectivos (Segura-Villareal et., 2025). Fisher y Ury (1985) definen la negociación como un proceso comunicativo con ida y vuelta orientado a llegar a un acuerdo, cuando las partes poseen intereses (tanto compartidos como opuestos), destacando la importancia del entendimiento mutuo y la construcción de soluciones beneficiosas para todos.

Dentro de los entornos multiculturales, las opiniones distintas originadas por el contexto cultural de cada individuo suelen generar percepciones diferentes sobre las formas de autoridad, comunicación, cooperación o resolución de conflictos, lo que resalta la importancia de comprender cómo gestionar estos factores desde la perspectiva de un líder de proyectos (Tabassi et al., 2019; Ochieng & Price, 2010; Rozkwitalska & Basinska, 2015; Adeshola et al., 2023; Migliore, 2011). Estudios analizaron aspectos relacionados al rol de liderazgo (Migliore, 2011), la espiritualidad en el trabajo (Van der Walt & de Klerk, 2015), la cultura organizacional, la inteligencia y la representación culturales (Adeshola et al., 2023), evidenciando la complejidad de la gestión de equipos diversos y la imperativa necesidad de líderes de proyectos capaces de integrar marcos culturales de acuerdo con sus contextos en su toma de decisiones (Dahleez et al., 2023; Yang et al., 2024). Sin embargo, pese a que la literatura aborda elementos de la multiculturalidad, la coordinación y las diferencias culturales, la negociación estratégica de los jefes de proyectos en estos entornos es un tema con poca exploración, lo cual dificulta la comprensión de la manera de integrar y gestionar adecuadamente la diversidad cultural al momento de negociar en proyectos.

Este vacío literario presenta una oportunidad para la profundización en el estudio de la negociación estratégica basándose en la gestión de medios multiculturales. La mayoría de los trabajos analizados se centran en lugares o contextos específicos con variables aisladas, sin ofrecer una visión general que conecte la multiculturalidad con las competencias de negociación propias de un jefe de proyectos (Yousef et al., 2010; Marchi, 2008). Ante esta situación, se crea la necesidad de examinar la producción científica disponible para identificar tendencias, aportes y vacíos vinculados con esta temática, del mismo modo explorar principios comunes de gestión multicultural.

Con base a lo anterior, como pregunta de investigación está el conocer: ¿Cuál es el estado actual del arte con relación a la capacidad de negociación estratégica de los jefes de proyectos en entornos multiculturales? En consecuencia, el objetivo de esta investigación consiste en analizar la literatura existente para identificar patrones, enfoques, técnicas o vacíos de conocimiento que impulsen a la comprensión de las formas de estudio empleadas para negociación estratégica en contextos multiculturales dentro de los proyectos.

En cuanto a la estructura de este documento consta de cinco partes: la introducción, basada en la estructura de Plano y Creswell (2015), la metodología, en la cual se explica el diseño metodológico empleado para el desarrollo de esta investigación, también, el uso de la herramienta del bibliométrico, el análisis de resultados para profundizar en cada una de las tendencias encontradas y por último la discusión y conclusiones de la investigación.

METODOLOGÍA

Estrategia de investigación

El presente análisis documental se basa en la revisión de artículos científicos, el propósito es *analizar el estado actual del arte referente a la capacidad de negociación estratégica de los jefes de proyectos en entornos multiculturales.* A través de las principales tendencias temáticas, metodológicas y conceptuales dentro de las investigaciones sobre cultura, liderazgo, negociación, inteligencia cultural y comportamiento organizacional en los proyectos multiculturales.

El estudio aplicó un enfoque mixto de alcance descriptivo, diseñado para identificar, comparar y sintetizar los hallazgos de los estudios revisados. Para la recopilación de información se utilizó la aplicación de la cienciometría o bibliometría, específicamente la herramienta de **bibliometrix** (Aria & Cuccurullo, 2017).

En base a los conceptos de la cienciometría y la bibliometría son tomadas como herramientas cuantitativas útiles para el análisis de la producción, difusión y aplicación del conocimiento científico en torno a los temas de gestión de proyectos con influencia multicultural. El uso de estas herramientas permite identificar patrones de investigación y de desarrollo científico, también posibles vacíos de conocimiento para entender el estado actual que envuelve a estos campos. De acuerdo con Vanti (2000), Tague-Sutckiffe (1992), Díaz Ramos y Angüis Fúster (2023) y Donthu et al. (2021), aplicar estos métodos en el ámbito de las ciencias empresariales continúa siendo relativamente reciente y un proceso de consolidación, aunque sigue siendo sumamente útil para sistematizar y justificar la evolución del conocimiento.

Es importante mencionar que para el desarrollo metodológico se tomó de referencia a autores como: Segura-Villarreal & Binns-Hernández (2025); Hakala (2011); Díaz Ramos & Angüis Fúster (2023); Arguimbau-Vivó et al., (2013) y Donthu et al., (2021), estos sirvieron como referencia en el diseño y formato de este estudio, el cual consta de dos partes. En la primera parte se realiza un estudio bibliométrico en base a los datos tomados de Web of Science, abarcando los períodos del 1991 al 2024. En él se consideran nueve puntos críticos respectos a: la información principal, la producción científica anual, las revistas, los autores, las afiliaciones, los países con más publicaciones, los artículos, las palabras clave, y el grupo (clúster). Como segunda parte, se desarrolla un breve análisis de contenido a partir de una muestra dirigida de los artículos derivados de la primera parte. En esta, se ejecuta una síntesis de: los abordajes metodológicos, los abordajes teóricos, los principales hallazgos en función de temas centrales, y las potenciales líneas futuras de investigación. Este punto anterior, se logra mediante la revisión sistemática de literatura (RSL), este método es reconocido por su rigor metodológico y la aceptación que posee en la comunidad científica, pues garantiza ser transparente, replicable y por generar una visión amplia del conocimiento existente (Crawford, 2025; Briner & Denyer, 2012; Christofi et al., 2021). Además, permite a los investigadores seguir una estructura bien definida y metodológica para el análisis de literatura académica (Eduardsen & Marinova, 2020; Gaur & Kumar, 2018).

El proceso metodológico llevado a cabo para la obtención de los datos, entre ellos los criterios de selección, consta de dos etapas. En lo que respecta a la primera etapa, se expone la información en la **Tabla 1**. No esta demás el recordar que la selección de palabras clave y cadenas de búsqueda es una cuestión crítica (Hakala, 2011, p. 203) y de alto valor para garantizar la calidad del estudio.

Con relación a la segunda etapa del estudio, los 14 artículos (población bajo estudio) fueron ordenados de acuerdo con los artículos más citados. Después de ordenarlos bajo este criterio, a través de un muestreo no probabilístico (Hernández et al., 2014, p. 176), se tomaron en consideración únicamente los 10 artículos más citados para realizar el breve análisis de contenido. Sin embargo, es pertinente realizar la aclaración que, debido a la complicación en la obtención del décimo artículo en orden de citaciones, se procedió a utilizar el onceavo en ese mismo ordenamiento de categoría.

Una vez expuesta la metodología utilizada en el desarrollo de este estudio, a continuación, se presenta el análisis de resultados generado a partir de la herramienta del bibliométrico, utilizando como insumo los diez artículos extraídos de la base de datos de Web of Science.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta parte busca analizar la información obtenida con la herramienta bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017), con nueve puntos críticos, divididos en estas categorías: la información principal, la producción científica anual, las revistas, los autores, las afiliaciones, los países con más publicaciones, los artículos, las palabras clave, y el grupo (clúster).

Descripción del análisis bibliométrico

Información principal

Subsiguientemente, se evidencia el resumen de la principal información que nos aporta el bibliometrix

TABLA 1. CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Summary of the systematic review process (State of the Art) - Boolean Chain					
Stage 1: Keywords, search strings, and Web of Science results					
Number of articles found for each search string	(B)	(C)	(D)	(E)	Total
(A) "Strategic Negotiation"	AND	OR	AND	OR	9
(B) "Project Managers"		AND	AND	OR	7
(C) "Negotiation"			AND	OR	8
(D) "Multicultural Environment"				OR	6
(E) "Multicultural projects"					
Total					30
By removing duplicate articles, we have:					14
*General inclusion criteria					
Refine results for "Strategic Negotiation" (All Fields) AND "Project Managers" (All Fields) OR "Negotiation" (All Fields) AND "Multicultural Environment" (All Fields) OR "Multicultural projects" (All Fields) and Article (Document Types) and English (Languages)					
*Overall search results					
1) A+B+C+D+E= 9					
**Specific inclusion criteria					
2) Refine results for "Project Managers" (All Fields) AND "Negotiation" (All Fields) AND "Multicultural Environment" (All Fields) OR "Multicultural projects" (All Fields) and English (Languages) and Article (Document Types)					
3) Refine results for "Negotiation" (All Fields) AND "Multicultural Environment" (All Fields) OR "Multicultural projects" (All Fields) and Article (Document Types) and English (Languages)					
4) Refine results for "Multicultural Environment" (All Fields) OR "Multicultural projects" (All Fields) and Article (Document Types) and English (Languages) and 6.3.48 Organizational Behavior (Citation Topics Micro)					
**Specific search result					
2) B+C+D+E: 7 // 3) C+D+E: 8 // 4) D+E: 6					
Fuente: Elaboración propia, basado en Hakala (2011).					

de los 14 artículos que se extrajeron de la base de datos Web of Science. Mostrados en la Figura 1.

FIGURA 1. INFORMACIÓN PRINCIPAL



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017)

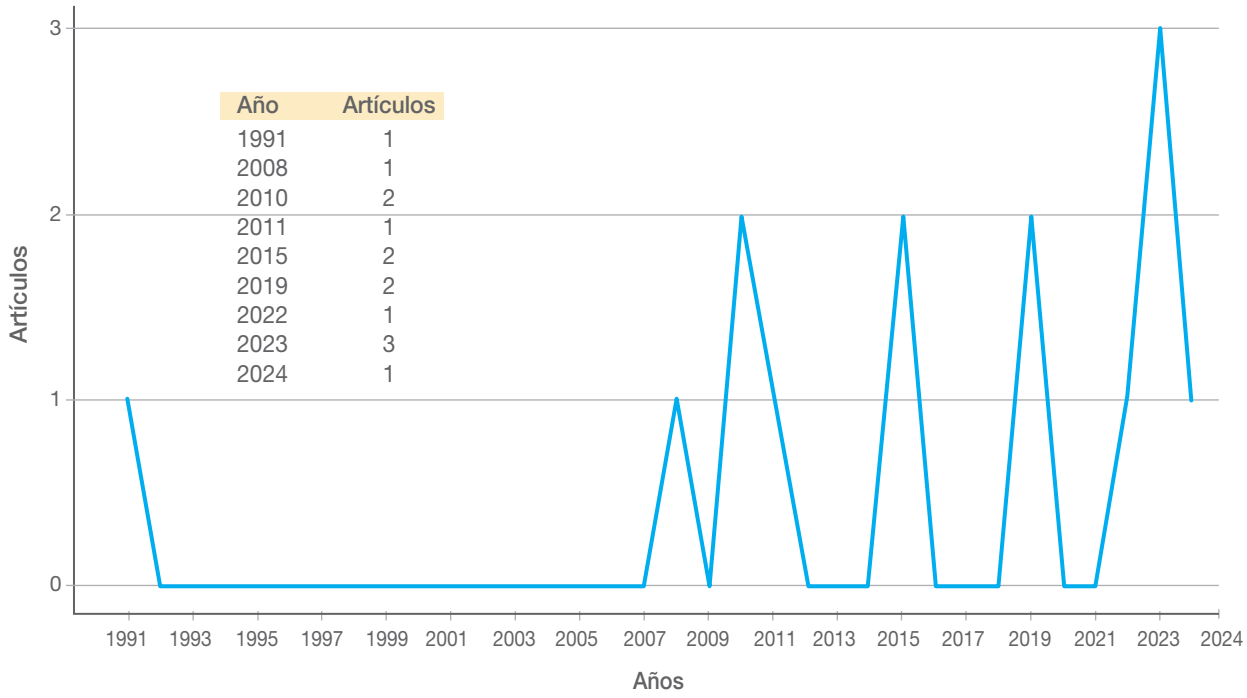
La **Figura 1** brinda la información del periodo comprendido entre 1991 y 2024 sobre las 13 fuentes de información que, contienen los 14 artículos que de formar directa o indirectamente abordaron conceptos relacionados con la negociación estratégica de los gerentes en entornos multiculturales. Dichos documentos/artículos, presentan una antigüedad promedio de 9,79 años desde su publicación.

En referencia a la temática de las citas promedio por documento, su registro fue de 25,79 citas por documento. Los mismos 14 artículos estudiados, poseen 72 palabras claves (de autor). Con respecto al número de autores en los documentos, se presentan un total de 31 investigadores, de estos el 13% (cuatro autores) trabajaron de forma individual y un 87% (27 autores) realizaron su trabajo colaborando con otros investigadores.

Por último, también resulta interesante mencionar, de que el 28,57% de los artículos realizados, fueron desarrollados mediante coautoría internacional que, en la temática escogida, agregaría multiculturalidad a los estudios.

Continuando con el análisis bibliométrico, procedemos, con el análisis de la producción científica anual.

FIGURA 2. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA ANUAL



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

Producción Científica Anual

La Figura 2 ilustra la producción de artículos científicos entre los años 1991 y 2024 (33 años) y nos muestra las fluctuaciones de la producción científica anual, con relación a la temática de nuestro estudio, presenta como primera observación importante el hecho de la nula publicación de artículos del año 1991 al 2008, resulta intrigante el motivo de ese periodo de 17 años sin publicación alguna sobre la temática. La figura también permite descubrir que en la década de los 2010 se concentró el 50% de los artículos publicados durante los últimos 33 años. Además, como prueba de las nuevas tendencias de globalización (Tabassi et al., 2019), el año 2023 se destaca como el más productivo, con la publicación de tres artículos y un incremento de producción con respecto a su predecesor (2022) y sucesor (2023) del 200%, sin embargo, conviene resaltar el patrón de lanzamiento de artículos referentes a la temática durante estos tres años; esto puede ser atribuido al descubrimiento de la importancia detrás de la integración multicultural en los proyectos (Ochieng & Price, 2010).

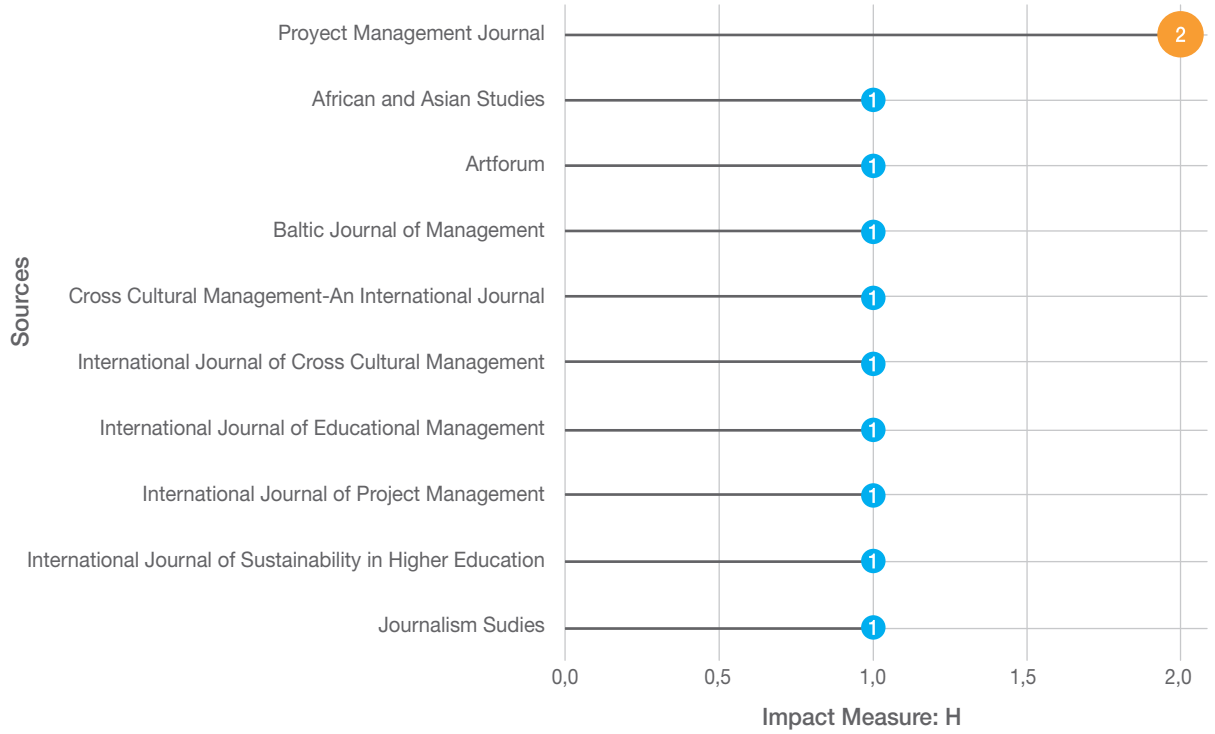
Acto seguido, se presenta el análisis de los estudios citados según la revista científica que lo publicó.

Revistas

Este punto analiza la importancia de las revistas, desde la perspectiva de su impacto local con el índice H y según su producción. Esto para identificar las revistas más importantes relacionadas a la temática estudiada.

La **Figura 3** expone el impacto dentro de las diez fuentes más relevantes, según el índice H. Se aprecia que la única revista que posee más de un punto, con un índice H=2 es la revista científica Project Management Journal (Q1), esto la posiciona como la fuente más influyente entre las revistas estudiadas. Seguida a esta el resto de las revistas científicas poseen un índice H=1, las mencionadas son: African And Asian Studies (Q2), Artforum, Baltic Journal of Management (Q2), Cross Cultural Management-An International Journal (Q1), Internartional Journal of Cross Cultural Management (Q1), International Journal of Educational Management (Q2), International Journal of Project Management (Q1), International Journal of Sustainability in Higher Education (Q1) y por último Journalism Studies (Q1). Este análisis propiciado por el bibliométrico sirve para conocer las fuentes mejor consolidadas dentro del medio y tomarlas de partida para futuras investigaciones.

FIGURA 3. IMPACTO LOCAL DE LAS REVISTAS SEGÚN SU ÍNDICE H



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

FIGURA 4. REVISTAS MÁS RELEVANTES SEGÚN SU PRODUCCIÓN



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

Continuando con el análisis de revistas, en la **Figura 4** se muestran las más relevantes según su producción. Esta figua mantiene el mismo orden distributivo que su predecesora, otra vez la revista científica Project Management Journal (Q1) ocupa el primer lugar, con dos publicaciones; este dato, en conjunto al anterior, la consolidaría como la principal fuente de información entre las revistas seleccionadas de acuerdo con la temática en estudio. En el caso de los restantes nueve puestos, las revistas científicas que los completan mantienen el mismo aporte de un documento cada una, las revistas mencionadas serían: African And Asian Studies (Q2), Artforum, Baltic Journal of Management (Q2), Cross Cultural Management-An International Journal (Q1), Internartional Journal of Cross Cultural Management (Q1), International Journal of Educational Management (Q2), International Journal of Project Management (Q1), International Journal of Sustainability in Higher Education (Q1) y por último Journalism Studies (Q1).

Siguiendo el orden planteado en la investigación, en la siguiente sección se expone la información acerca los autores.

Autores

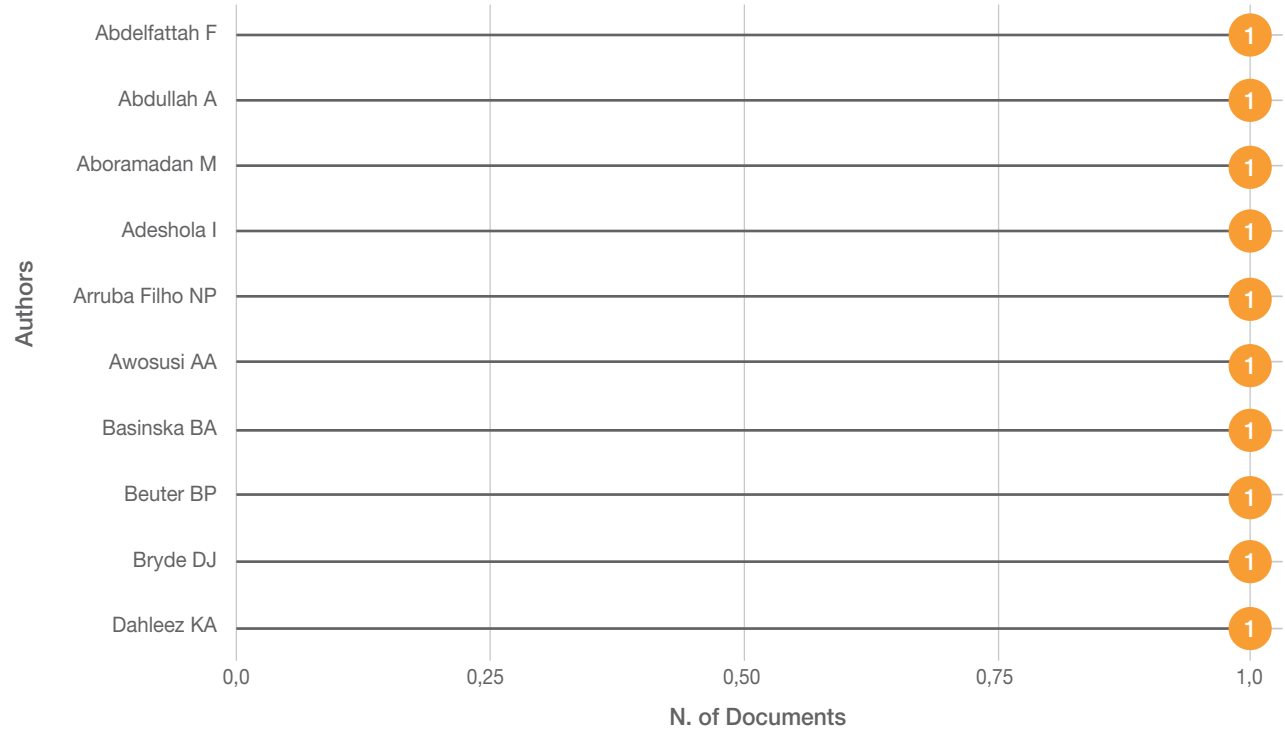
En esta sección, los autores se analizarán desde tres componentes, estos serían: los autores más relevantes según su número de publicaciones, los autores más citados y la red de colaboración de estos. La **Figura 5** se encarga de detallar el primer aspecto.

La figura muestra la paridad en la relevancia según el número de publicaciones entre los autores, pues ninguno destaca sobre el resto, todos se mantienen con un documento cada uno. Este análisis nos permite descubrir que, en el contexto de los estudios específicos asociados a la multiculturalidad, gestión, negociación y comportamiento organizacional, no existe liderazgo claro por parte de ningún autor, sino más bien se da una producción descentralizada.

Para seguir con el análisis, ahora se detallará la información de los autores más citados:

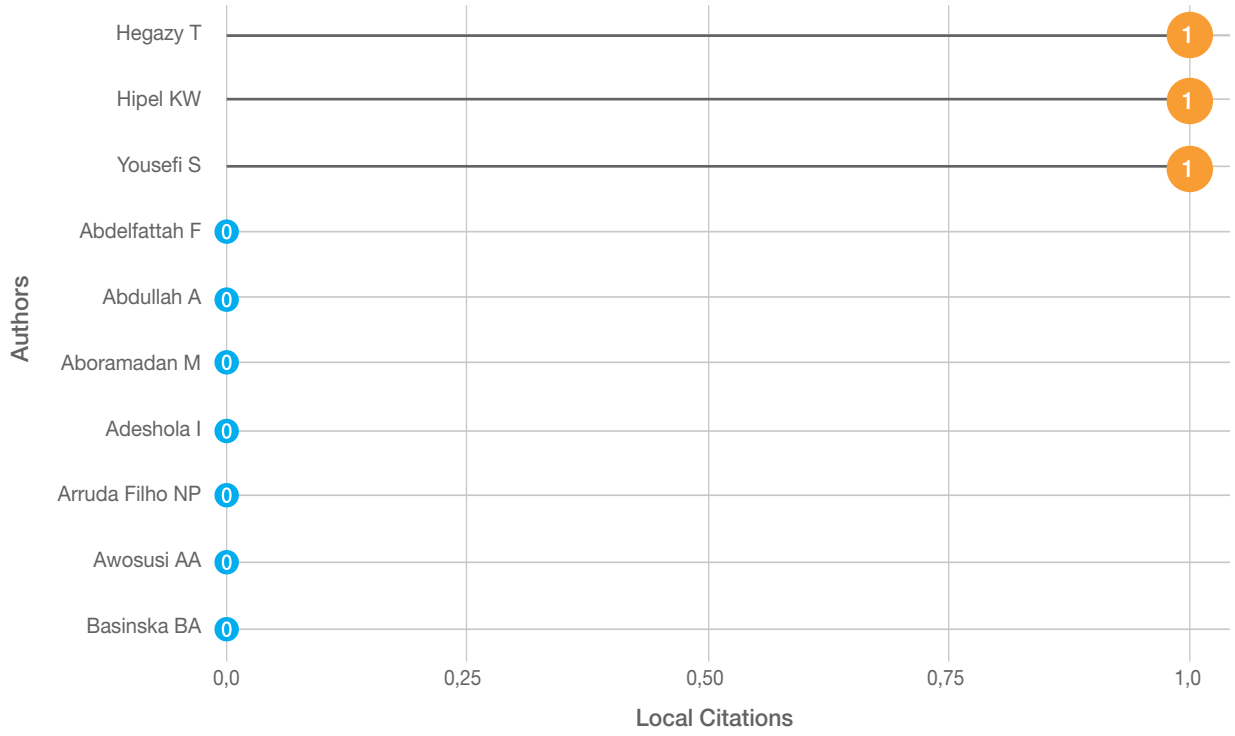
La **Figura 6**, nos detalla que, tanto Hegazy T., Hipel K. W. y Yousefi S. son los autores más citados, cada uno con una citación local, es importante destacar el hecho de que los tres son creadores del mismo artículo científico titulado *"Attitude-based strategic negotiation*

FIGURA 5. AUTORES MÁS RELEVANTES SEGÚN SU NÚMERO DE PUBLICACIONES



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

FIGURA 6. AUTORES MÁS CITADOS



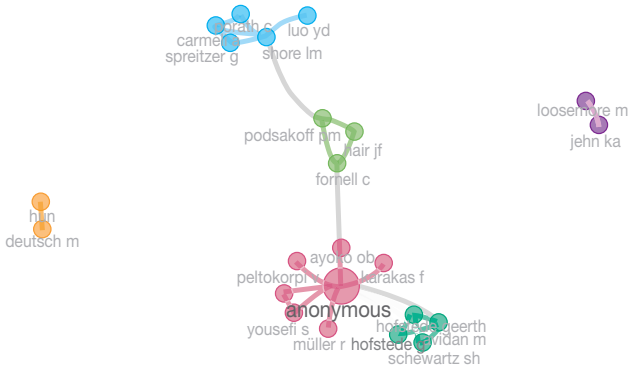
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

for conflict management in construction projects". Este aspecto es muy importante notarlo, pues se considera que este artículo escrito por ellos ha logrado mayor reconocimiento entre los autores analizados. Otro dato interesante de analizar es el hecho de que fuera de estos tres académicos, ningún otro obtuvo al menos una citación, indicando una distribución de citaciones de autores concentrada en un trabajo.

Ahora para cerrar con la sección de "Autores", la **Figura 7** presenta el último elemento de análisis:

Cada nodo en la red es la representación de un autor. Cuanto más grande sea este, significa que la participación del autor es mayor en relación con los demás autores, ahora bien, cuanto mayor sea el grosor del vínculo entre nodos, significa una mayor aparición de coocurrencias entre estos autores. Los grupos colaborativos se ven representados de acuerdo con los colores de los nodos, estos nodos y enlaces dentro de los grupos permiten explicar la relación entre los colaboradores. Por ejemplo, el nodo principal que correspondería a Anonymous (color rojo) actúa como punto de mayor conexión entre los autores Yousefi S., Ayoko O. B., Karakas F., Müller R., Peltokorpi V. este vínculo

FIGURA 7. RED DE COLABORACIÓN



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017)

se entendería como que este grupo presente múltiples vínculos entre sí, lo cual sugiere una producción con coautorías frecuentes y temas relacionados. Por otra parte, los puntos conformados por Podskoff. P M., Hair J. F. y Fornell C. (nodo verde) y el otro por Porath C., Carmeli, Spreitzer G. y Shore L. M. (nodo azul), denotan una colaboración establecida en estudios metodológicos y de análisis estructural. Esto demuestra

que la Figura 7 explica patrones de colaboración que muestran la agrupación de ciertos autores alrededor de líneas temática y quienes se mantienen con una participación más aislada, sirviendo como base para detectar a líderes de redes de producción científica.

El siguiente punto nos presenta la información sobre las afiliaciones.

Afiliaciones

A continuación, en la **Figura 8**, se pueden observar las afiliaciones más relevantes según su número de publicaciones contempladas entre 1991 y 2024.

Como se puede observar en la Figura, todas las instituciones presentan la misma cantidad de publicaciones, esto significa que ninguna destaca por encima de las demás en cuanto a volumen de estudios publicados sobre el tema en cuestión. Además de poder observar que no existe una afiliación líder en cuanto a volumen de publicaciones, también se puede ver cómo hay un total de 20 artículos en la figura anterior, pero en este estudio bibliométrico solo se consideraron 14. Esto es dado a que existen artículos afiliados a más de una institución.

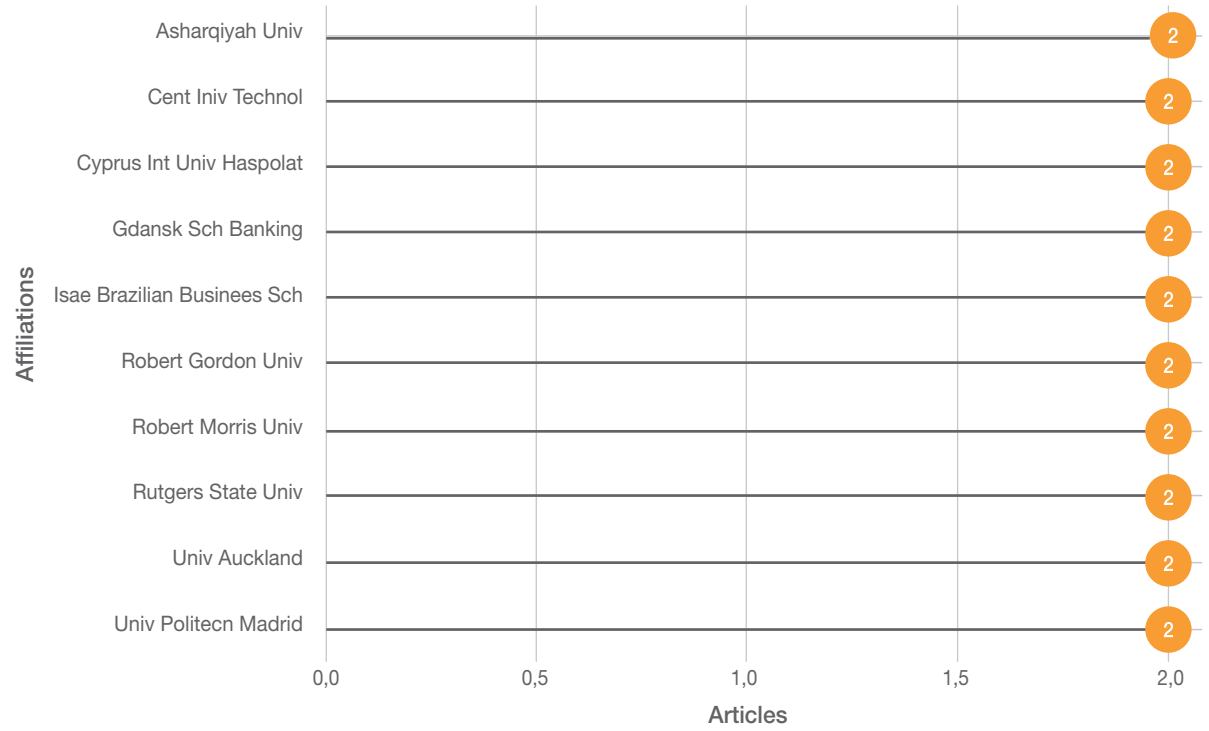
A continuación, se presentará el sexto punto crítico del análisis que corresponde a los países con más publicaciones.

Países con más publicaciones

Esta sección del estudio presenta la cantidad de artículos que fueron publicados por país durante el periodo entre 1991 y 2024, abarcando 33 años en total.

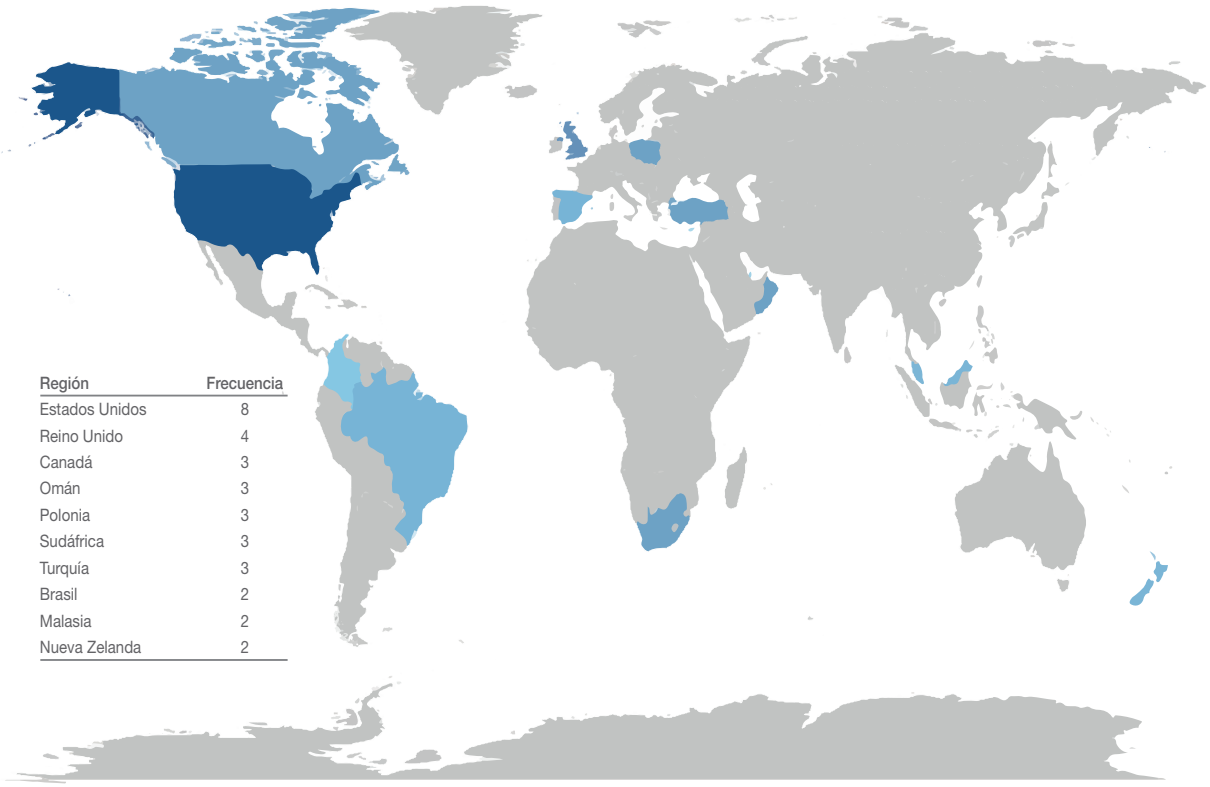
La **Figura 9** expone los diez países principales donde artículos que abarquen o aporten a la temática del estudio, relacionados a la capacidad de negociación estratégica de los jefes de proyectos en entornos multiculturales, han sido publicados. Como se evidencia en la figura anterior, Estados Unidos de América se encuentra en primer lugar con 8 artículos, el segundo lugar lo ocupa el Reino Unido con cuatro artículos y el tercer lo compartes cinco países, empezando por lugar Canadá con tres artículos. Este hallazgo respalda al resultado obtenido en el breve análisis de contenido de los diez artículos seleccionados de los 14 documentos, donde se logra evidenciar que el 20% de los diez artículos tienen como región de estudio a Estados Unidos de América.

FIGURA 8. AFILIACIONES MÁS RELEVANTES SEGÚN PUBLICACIONES



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

FIGURA 9. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA POR PAÍSES



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

En continuidad con el análisis bibliométrico y siguiendo el orden planteado, el siguiente subapartado se centra en los artículos.

Artículos

En esta sección de artículos, expondremos información en cuánto a los artículos que más han sido citados en todos los documentos que fueron considerados en la base de daros de Web of Science (Aria & Cuccurullo, 2017).

Para poder realizar un mapeo científico, primero se debe hacer un análisis de citas. Esto es debido a que es una técnica básica que se basa en el vínculo intelectual que representan las publicaciones cuando una cita a la otra (Donthu et al., 2021). En este estudio, gracias a la figura anterior, se puede evidenciar que Ochieng y Price (2010), fueron los autores del artículo más citado (136 citaciones) entre todos los documentos considerados para el estudio, esto los sitúa como los autores más influyentes dentro de los analizados, con una ventaja del 53% sobre el segundo lugar. Seguido por Migliore (2011) con 89 citaciones y Tabassi et al. (2019) con 53 citaciones. La información presentada en la **Figura 10** es útil para lograr identificar los estilos y enfoques que fueron utilizados en los artículos más citados dentro de la temática de nuestro estudio.

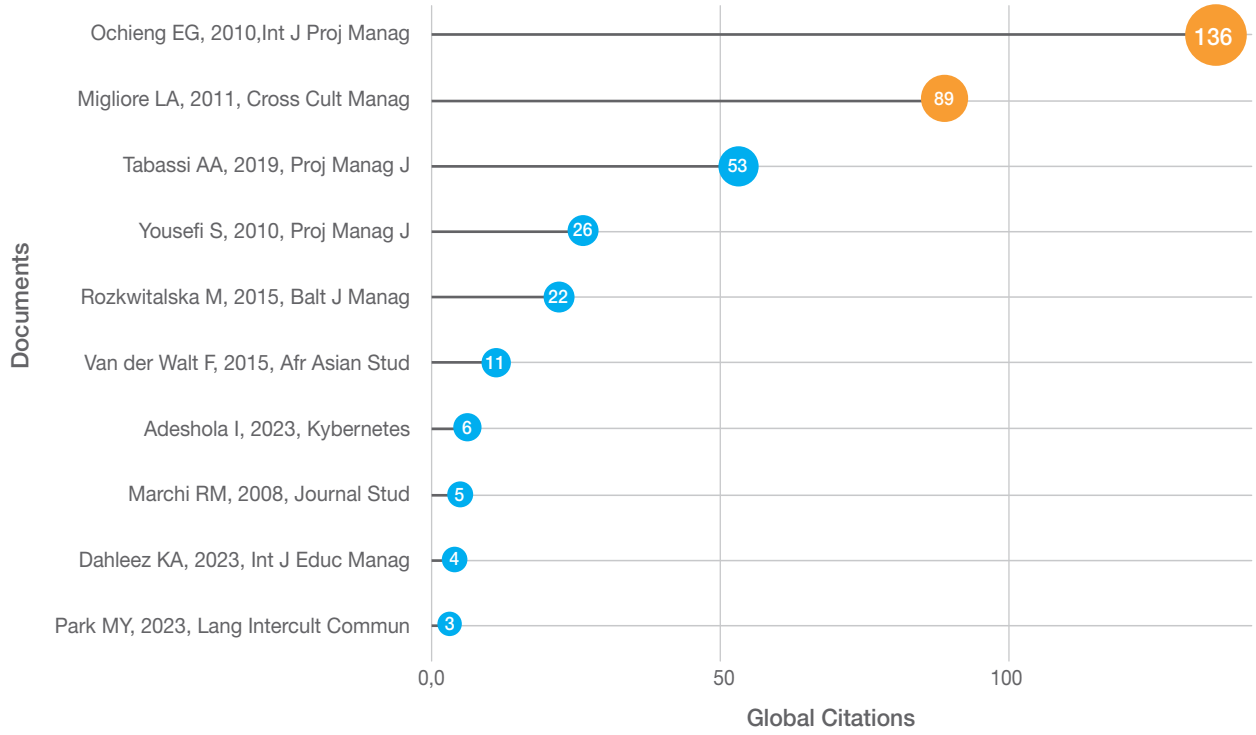
El siguiente y octavo punto del análisis bibliométrico, presenta la nube de las palabras clave extraída de los 14 artículos analizados en el bibliométrico.

Palabras clave

En este subapartado, en la **Figura 11**, se presenta la nube de palabras clave que son consideradas en los artículos analizados con bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

Según los datos extraídos de bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017) podemos ver las palabras clave utilizadas por los autores en sus publicaciones y cuáles de estas fueron utilizadas con mayor frecuencia. En la **Figura 11** están presentadas como palabras claves: Desempeño (performance), Impacto (impact), Cultura (culture), Diversidad (diversity), Innovación

FIGURA 10. ARTÍCULOS MÁS CITADOS A NIVEL GLOBAL



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

FIGURA 11. NUBE DE PALABRAS



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017)

(innovation), Liderazgo (leadership), Modelo (model), Organizaciones (organizations), Liderazgo Transformacional (transformational leadership) y Trabajo (work). Como se evidencia en la figura anterior, las palabras clave más utilizadas fueron desempeño e impacto, esto tiene relación con lo obtenido del breve análisis de contenido ya que en el 70% de los artículos que fueron contemplados para este estudio se habla sobre el impacto que tiene la cultura individual u organizacional en el desempeño laboral de una persona o equipo. La diversidad y cultura también fueron subtemas presentes en los artículos analizados que permiten entender más a profundidad el concepto de organizaciones y equipos multiculturales.

El siguiente y último punto crítico del análisis bibliométrico es el grupo (Clúster), que será presentado a continuación.

Clúster

En esta sección se desarrollan dos análisis en búsqueda de información relevante respecto a posibles líneas de investigación. El primer análisis es de la **Figura 12,** es un mapa temático que nos permite ver las tendencias actuales de la literatura de la temática. El segundo análisis es de la **Figura 12**, es una red temática que, a través de su interpretación, nos permite ver los vínculos entre los temas abarcados por la literatura actual.

Enseguida, en la **Figura 12** se presentan los datos relacionados con el mapa temático. Aquí se encuentran los datos de temas emergentes o aquellos que más bien

FIGURA 12. MAPA TEMÁTICO



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

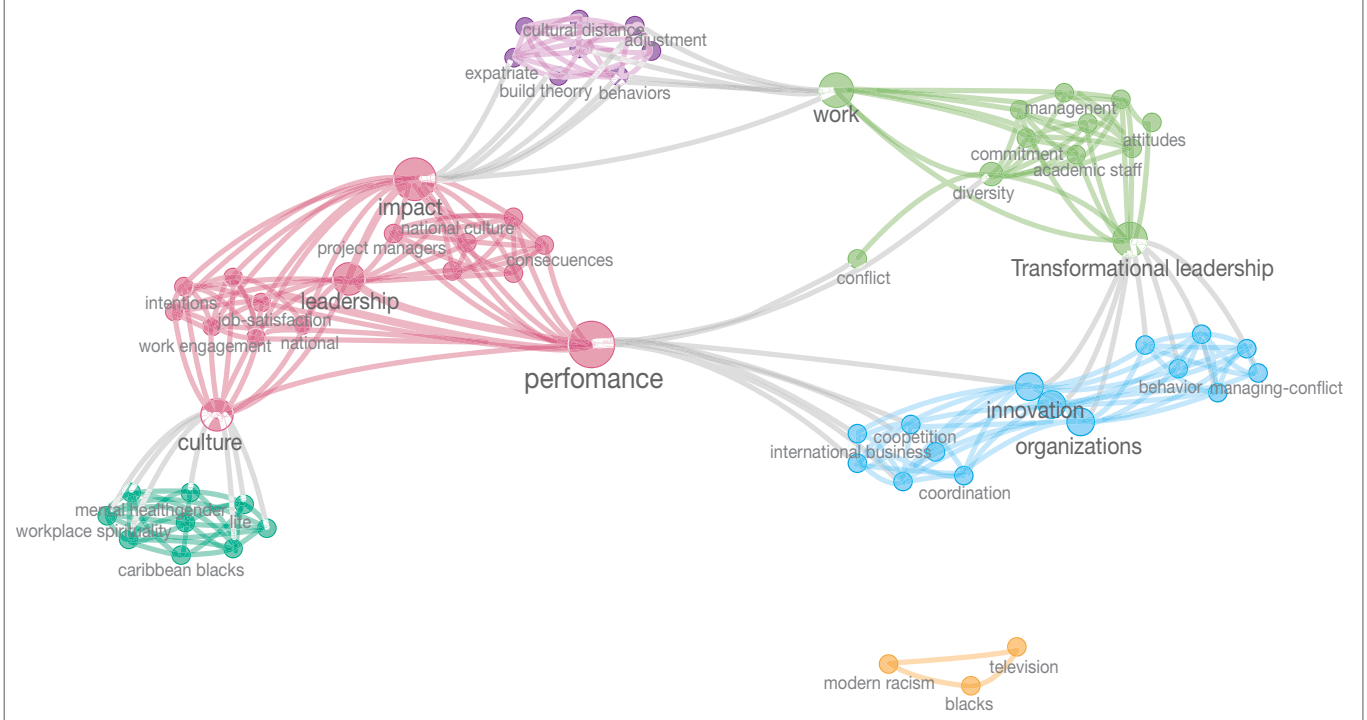
se están dejando de investigar, los temas de nicho con potencial investigativo, los temas que están trabajando la mayoría de los investigadores llamados "motores" y, por último, aquellos temas básicos que se están dejando de investigar.

Con respecto a las temáticas de los artículos considerados en este estudio, como se puede observar en la **Figura 12**, los temas de diversidad (diversity), liderazgo transformacional (transformational leadership) y trabajo (work), forman parte de un área de estudio que muestra un potencial significativo de crecimiento y que se pueden considerar como temas de nicho o temas emergentes (Aria & Cuccurullo, 2017). Por otra parte, se puede observar que la innovación (innovation), modelo (model) y organizaciones (organizations) son temas que caen dentro del cuadrante de temas motor (motor theme), esto significa que estos temas se encuentran en desarrollo y se están trabajando. Esto se interpreta como que son bastante relevantes y que tienen una concentración de investigación abundante (Aria & Cuccurullo, 2017).

En esta figura también se puede observar cómo los temas de desempeño (perfomance), impacto (impact) y cultura (culture) se encuentren entre los cuadrantes de temas básicos y temas emergentes, esto significa que se consideran como temas básicos y gradualmente están perdiendo interés, sin embargo, se puede interpretar que también existen subtemas relacionados a estos 3 que son temas de interés y están siendo desarrollados con nuevos enfoques (Aria & Cuccurullo, 2017).

Estos 3 son temas que ya han sido investigados a profundidad y están saturados, lo que causó que en la actualidad no sean considerados como temas críticos o relevantes ya que se están desarrollando con un enfoque diferente en cuanto a la muestra de artículos analizada en este estudio. Por otra, como se puede evidenciar en la **Figura 13** a continuación, este grupo de temas funciona como un punto de enlace que conecta múltiples diferentes temas, lo que les permitió a los investigadores desarrollar nuevos temas y diferentes enfoques quitándole importancia a los temas de este nodo (Aria & Cuccurullo, 2017).

FIGURA 13. RED TEMÁTICA



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017).

En este clúster cada grupo representa un conjunto de temas, mientras más grande sea el tema o concepto, significa que su participación, relación a los demás, es mayor. Mientras más gruesa sea la línea que vincula los temas, su relación y conexión es mayor. Los grupos están codificados en colores, lo que permite explicar la relación entre los temas que forman parte de un mismo grupo.

En la **Figura 13** se pueden identificar 4 principales grupos temáticos: desempeño e impacto (rojo), cultura y comportamiento organizacional (marrón), trabajo, diversidad y liderazgo transformacional (verde) e innovación y organizaciones (azul). Entre todos estos grupos hay un vínculo directo que nos permite saber que estos temas y conceptos suelen ser analizados en conjunto. En el centro de la figura se puede observar como el desempeño (performance) es un concepto que conecta con múltiples temas como impacto, cultura, diversidad y organizaciones, esto significa que es un concepto que conecta varias áreas del análisis.

Se puede observar una relación directa en el grupo de desempeño, impacto y liderazgo y su vínculo con el grupo de cultura. Un liderazgo efectivo en organizaciones multiculturales mejora la comunicación y la confianza, estos son elementos que hacen que un equipo tenga un mejor desempeño laboral (Ochieng & Price, 2010). Esto se puede evidenciar ya que el liderazgo muestra un vínculo fuerte con desempeño e impacto. En otra parte, las diferencias culturales afectan en los estilos de gestión de proyectos y recursos y la manera en que las personas trabajan y toman decisiones (Adeshola et al., 2023). Esto explica el vínculo fuerte que tiene la cultura con el liderazgo que tiene un impacto directo con el desempeño laboral.

Con este último punto crítico concluimos con la parte del análisis bibliométrico y continuamos con la sección de breve análisis de contenido.

Breve análisis de contenido

Síntesis de los abordajes metodológicos

Subsecuentemente, se presenta un resumen de los abordajes de metodología utilizados en los diez artículos analizados.

Desde el punto de vista de la naturaleza de los estudios tenemos lo siguiente:

TABLA 2. NATURALEZA DE LOS ESTUDIOS

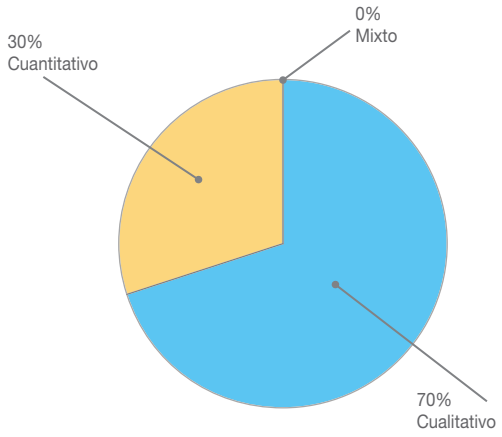
Codificación	Recurrencias	Participación
Empírico	8	80%
Conceptual	2	20%
Total:	10	

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Web of Science

Como demuestra la **Tabla 2**, la naturaleza de los estudios se reparte en un 80% empíricos y un 20% conceptuales. Debido a la naturaleza de la temática y la poca información disponible de diversidad de culturas, es importante ampliar por medio de estudios empíricos para obtener más datos y analizarlos. El trabajo de Van der Walt y de Klerk (2015) es un punto de partida muy bueno para futuros trabajos empíricos que deseen abordar la gestión de la espiritualidad en compañías multiculturales, este tema en específico requiere de mayor investigación contextual y de campo.

Ahora basándose en el diseño metodológico de los estudios, se obtuvo lo siguiente:

FIGURA 14. DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

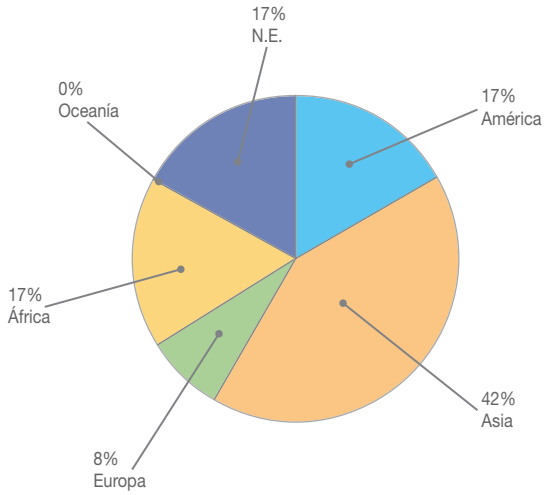


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Web of Science

El 70% de los estudios fueron cuantitativos, un 30% cualitativo y no se encontró ninguno del tipo mixto. Debido a la complejidad del tema es importante la generación de estudios mixtos, con el fin de contrastar la parte numérica de los resultados con las respuestas de los sujetos del estudio (para profundizar en su razonamiento); esto ayudaría a encontrar la justificación de los datos y generar un análisis exhaustivo de las mejores formas de gestión intercultural. Destaca el trabajo de Ochieng y Price (2010) por el desarrollo de las respuestas de sus entrevistados, un enfoque cualitativo ejecutado de esta forma y acompañado de un modelo estadístico como el usado por Migliore (2011) generaría mejores resultados.

En cuanto al foco geográfico de los estudios se obtuvo:

FIGURA 15. FOCO GEOGRÁFICO DE LOS ESTUDIOS



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Web of Science

El 42% de los estudios se realizaron en países asiáticos, estos fueron: India, Malasia, República Turca del Norte de Chipre, Omán y China. Cada país contó con una mención. América (únicamente EE. UU se mencionó en dos artículos distintos), África (Kenia y Sudáfrica se mencionó una vez cada uno) y los no especificados (dos artículos de revisión de literatura o conceptuales) compartieron el segundo puesto con un 17% cada uno. Por último, Europa (única representación por parte del Reino Unido) se posicionó en el quinto puesto con un 8% de representación. Esto remarca la importancia de contar con una mayor cantidad de estudios basados en muestras provenientes de Latinoamérica o países europeos, con el fin de ampliar el rango de conocimientos culturales.

Continuando, al analizar los enfoques metodológicos empleados en los diez artículos analizados, se observa una dominancia marcada de diseños cuantitativos basados en cuestionarios estructurados, particularmente en investigaciones relacionadas a liderazgo, satisfacción laboral o dinámicas organizacional (Yousef et al., 2010; Rozkwitalska & Basinska, 2015; Adeshola et al., 2023; Dahleez et al., 2023; Yang et al., 2024). De igual manera, los análisis estadísticos multivariados se

utilizaron en reiteradas ocasiones, demostrando una preferencia por métodos que permiten explorar relaciones entre variables culturales y comportamientos de forma sistemática. Por otro lado, los enfoques cualitativos y revisiones de literatura son menos frecuentes, aunque su utilización aporte mayor profundidad conceptual en temas de comunicación intercultural o los efectos culturales en el trabajo (Ochieng & Price, 2010; Migliore, 2011; Marchi, 2008). Esto evidencia que los estudios recientes buscan una medición empírica de los fenómenos culturales y de negociación, utilizando encuestas y modelos cuantitativos como principal vía de recolección de datos (algunos incluso aplicando encuestas de forma remota), mientras que los estudios conceptuales buscan elaborar o actualizar los marcos teóricos del tema.

Síntesis de los abordajes teóricos

A continuación, se presenta el análisis de los abordajes teóricos utilizados en los diez artículos, la **Tabla 3** presenta un resumen de los principales hallazgos. Estas teorías podrían ser de gran utilidad en futuros estudios relacionados con la temática de este artículo.

Como aclaración, la primera y segunda columna hacen referencia al año y autor del artículo del cual fue extraída la información. La tercera columna, ¨Teorías Usadas¨, se refiere a la teoría o marco conceptual sobre el cual se basaron o apoyaron los autores para desarrollar su estudio o desarrollar una herramienta.

Por otra parte, al analizar los enfoques teóricos empleados en los diez artículos, se evidencia una concentración conceptual sobre el marco de las dimensiones culturales de Hofstede, siendo uno de los

TABLA 3. RESUMEN DE ABORDAJES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

Año	Autor(es)	Teorías usadas
2010	Ochieng, E. G., & Price, A. D. F.	Teoría de la Comunicación Intercultural (Axley, 1984; Thomason, 1988). Se apoyan en las 5 Dimensiones culturales de Hofstede (1980, 1991, 2001). Colectivismo e individualismo (Triandis, 1993; Schwartz, 1990). Liderazgo y cohesión de equipos (Evans & Dion, 1991; Ely & Thomas, 2001).
2011	Migliore, L. A.	Emplean la teoría de las 5 dimensiones culturales de Hofstede (1980). Utilizan el metodo de cinco factores para características de personalidad ((Digman, 1990; Goldberg, 1992; McCrae and Costa, 2003; Norman, 1963) y las relacionan.
2019	Tabassi, A. A., Abdullah, A., & Bryde, D. J.	Utilizan la teoría de la interdependencia cooperativa (Deutsch, 1990). Estilos de maejo de conflicto: forzar, evitar, acomodar, comprender y colaborar. (Blake & Mouton, 1964). Mencionan la teoría de dimensiones de asertividad y cooperación (Thomas,1976; Rahim & Magner, 1995). Conflicto como proceso positivo para la innovación y efectividad del equipo (Tjosvold, 2008; De Dreu & Gelfand, 2008). La coordinación como comoetencia clave del líder en organizaciones temporales (PMI, 2017).
2010	Yousef, S., Hipel, K. W., & Hegazy, T.	Utilizan como base del estudio el modelo gráfico para resolución de conflictos (GMCR) (Hipel, Hegazy, and Yousefi, (2009); Fraser and Hipel, (1984); Hipel (2009a); and Hipel (2009b)).
2015	Rozkwitalska, M., & Basinska, B. A.	Se apoyan en la definición de satisfacción laboral como estado emocional positivo (Locke, 1976) para su estudio. Utilizan la hipótesis del valor en la diversidad por Stahl et al (2010), Mannix & Neale (2005). Bienestar subjetivo (SWB) y positividad (Diener, 2012; Diener et al, 2003). Diversidad lingüística y gestión multicultural (Lauring & Selmer, 2011). En el estudio resaltan como Positivie Organizational Scholarships (POS) remarca la necesidad de emociones positivas, crecimiento y resiliencia.
2014	Van der Walt, F., & de Klerk, J. J.	Utilizan el estudio de la gestión de la diversidad (Cox, 1993; Thomas & Ely, 1996) para poder definir la relación que tiene la diversidad con la espiritualidad en el ámbito de trabajo, que para definirla, se apoyaron en la tería de la espiritualidad en el trabajo (Ashmos & Duchon, 2000; Mitroff & Denton, 1999).
2023	Adeshola, I., Oluwajana, D., Awosusi, A. A., & Sogeke, O. S.	Este estudio también utiliza la teoría de las 5 dimensiones culturales de Hofstede (1980,2011), junto a la teoría de la cultura organizacional de Schein (1999, 2010). Marco de valores en competencia (Cameron & Quinn, 2011). Compromiso laboral- work engagement (Schaufeli & Bakker, 2004) Medición de la satisfacción laboral (Cammann et al.,1983)
2008	Marchi, R. M.	Este estudio menciona el trabajo de Robert entman (1993) sobre la teoría del encuadre- “framing” para describir la información que los medios comparten sibre temas raciales y sociales.
2023	Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Abdelfattah, F.	Se apoyan en la Teoría del intercambio social (Blau, 1964) que explica la reciprocidad entre líderes y empleados. Mencionan la Teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2017) que los guió para relacionar el liderazgo inclusivo con la satisfacción de necesidades psicológicas. Conceptualizan el liderazgo inclusivo como apertura, accesibilidad y disponibilidad. (Carmeli et al., 2010; Hollander, 2012). Desarrollan la teoría de la propiedad psicológica de (Pierce et al, 2003; Pierce & Jussila, 2011). Definen el concepto de “thriving at work” (Spreitzer et al., 2005)
2024	Yang, Y., Yang, Q., & Jiang, C.	Se apoyan en la teoría de conservación de recursos (COR) (Hobfoll,1989,2001). Utilizan la teoría de la identidad social (Tajfel, Turner. 1979). Teoría del intercambio Social (Blau, 1964).

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Web of Science

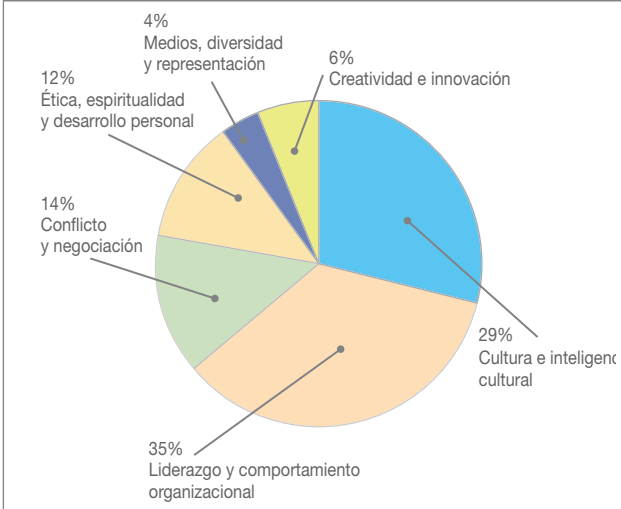
pilares predominantes en trabajos como Ochieng y Price (2010), Migliore (2011) y Adeshola et al. (2023). Esta recurrencia encontrada muestra que gran parte de las investigaciones siguen dependiendo de este paradigma cultural tradicional; tal como se observa en los estudios que continúan empleando estas dimensiones culturales (Ochieng & Price, 2010; Migliore, 2011; Adeshola et al., 2023) Si bien su uso facilita la comparación entre resultados en los estudios, trabajos futuros deben valorar si estos también pueden restringir la comprensión de dinámicas culturales más actuales y complejas. Paralelamente, enfoques alternativos como la teoría de la independencia cooperativa y los estilos de manejo de conflicto (Tabassi et al., 2019), así como los enfoques estratégicos utilizando la herramienta GMCR (Graph Model for Conflict Resolution) para la resolución de conflictos, esta consiste en una matriz que permite analizar los intereses de distintas partes en una negociación para entender qué decisiones puede tomar cada actor, cuáles serían las preferencias de él y cuáles serían los resultados más estables, esto refiriéndose a aquellos en los que ningún actor tiene razones para cambiar su decisión (Yousef et al., 2010), aparecen únicamente en estudios aislados. En conjunto, los distintos enfoques alternativos y emergentes identificados se aplican de forma aislada, sin generar modelos teóricos articulados. Esta fragmentación muestra que el ámbito de estudio aún carece de un modelo integrador que conecte multiculturalidad, negociación y comportamiento organizacional, dejando un vacío claro para futuras investigaciones.

Síntesis de los principales hallazgos en función de los temas centrales

En base a los principales hallazgos según los temas centrales, la **Figura 16** permite presentar la distribución porcentual en base a cada tema tratado en estos diez estudios.

Como muestra la **Figura 16**, el 35% de los resultados de los estudios analizados se concentran en temas relacionados con el **liderazgo y comportamiento organizacional** en contextos multiculturales. Esto no es casualidad, ya que varios trabajos destacan la importancia detrás de los valores organizacionales, la cohesión de los equipos y el estilo de liderazgo, y de cómo estos ejercen influencia directa en el rendimiento, la coordinación y el clima emocional dentro de los entornos diversos culturalmente (Ochieng & Price, 2010; Migliore, 2011; Adeshola et al., 2023; Van der Walt & de Klerk, 2015). Estos mismos estudios, refuerzan la idea de que la cultura organizacional actúa como una guía de interpretación que condiciona la forma en que los individuos llegan a percibir a la autoridad, la toma de decisiones y la interacción social en estos contextos.

FIGURA 16. DISTRIBUCIÓN SEGÚN TEMA



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Web of Science

Por otra parte, el 29% de los resultados se atribuyen al tema de **cultura e inteligencia cultural**, lo cual era esperable dada la naturaleza multicultural de los estudios incluidos. Sin embargo, llama la atención que este porcentaje sea menor que el del liderazgo, a pesar de que la base de este estudio se centró en dinámicas culturales. Esto sugiere que la literatura tiene la tendencia de abordar primero las formas de gestión organizacional antes de tocar el espectro de la cultura (Ochieng & Price, 2010; Migliore, 2011).

En tercer lugar, el 14% de los resultados se relacionaron con **conflicto y negociación**, otra vez llama la atención que esta temática no ocupe mayor porcentaje dado que el estudio se sustenta en encontrar capacidades de negociación en estos entornos. Varios autores destacaron la necesidad de métodos flexibles y contacto constante con los trabajadores, ya que la negociación se convierte en una herramienta central para integrar perspectivas culturales distintas (Tabassi et al., 2019).

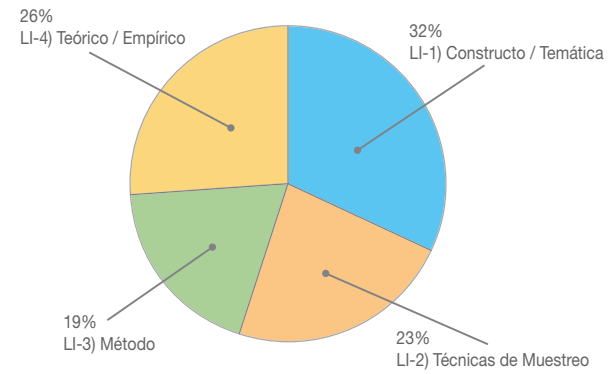
En cuanto a los porcentajes restantes, un 12% se vincula a temas de **ética, espiritualidad y desarrollo**

personal, especialmente en estudios que analizaron cómo la espiritualidad, los valores individuales y el bienestar afectan la interpretación de los empleados en entornos multiculturales (Van der Walt & de Klerk, 2015). Continuando, otros porcentajes menores se distribuyeron en **creatividad e innovación** (6%), destaca el aporte del pensamiento creativo (Yang et al., 2024) y remarca la necesidad de métodos nuevos y distintos para lidiar con estos medios. Por último, **medios, diversidad y representación** (4%), representado por el estudio que analizó la construcción mediática de lo multicultural (Marchi, 2008).

Síntesis de las potenciales líneas futuras de investigación

Utilizando la **Figura 17** como guía, se presenta el resumen de las potenciales líneas futuras de investigación, basadas en la codificación ya planteada.

FIGURA 17. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Web of Science

Como demuestra la **Figura 17**, el 32% de las líneas futuras de investigación recomiendan continuar los estudios ampliando los constructos y temáticas existentes, principalmente para fortalecer la base conceptual y atender los vacíos de la literatura actual (Ochieng & Price, 2010; Migliore, 2011). Por otro lado, un 26% de los estudios recomienda modificar las naturalezas de las futuras investigaciones, promoviendo trabajos más aplicados o empíricos que pongan en uso los modelos teóricos en contextos multiculturales diversos y reales (Tabassi et al., 2019; Adeshola et al., 2023).

Continuando, un 23% de los estudios remarca la necesidad de incorporar técnicas mixtas de muestreo, coincidiendo por otro lado con el 19% de los autores que mencionan la necesidad de diversificar los métodos de recolección y análisis de datos, principalmente para captar la complejidad de las dinámicas culturales y organizacionales (Yousef et al., 2010). Esta necesidad de fortalecer los enfoques metodológicos es coherente con lo planteado por Rozkwitalska y Basinska (2015), quienes destacaron que el campo continúa siendo inexplorado y necesita mayor investigación empírica.

Esto concluye la sección de análisis e interpretación de los resultados. A continuación, la última sección de este estudio, la discusión y las conclusiones.

DISCUSIÓN

A partir de los resultados expuestos anteriormente, podemos apreciar que los conflictos en entornos multiculturales suelen profundizarse con facilidad gracias a las diferencias culturales presentes en el ámbito laboral, es por esto que, una gestión de conflictos correcta tiene un impacto directo en el desempeño de una empresa, lo cual se relaciona con los resultados de Tabassi et al., (2019). Sin embargo, de la literatura analizada, observamos que los estudios muestran que no existe una única manera o modelo de gestión de conflictos correcto. Según Tabassi et al. (2019), diferentes estilos de gestión de conflictos pueden tener impacto positivo en el rendimiento de equipos multiculturales en proyectos, estos estilos son los siguientes: estilo evitativo, estilo complaciente, estilo dispuesto, estilo cooperativo y estilo competitivo. De forma similar, Van der Walt & de Klerk (2015), con base a sus hallazgos, argumentan que es importante encontrar un modelo que integre la espiritualidad en entornos multiculturales ya que esto permitiría que se cree confianza y un sentido de pertenencia que serviría como punto de unión entre los trabajadores vinculándose directamente con el interés de desarrollar este estudio.

Por otra parte, Ochieng & Price (2010), comentan que para poder alcanzar soluciones integrales a los problemas organizacionales se deben crear ambientes de confianza, honestidad y libertad de expresión. Los equipos multiculturales solo pueden lograr altos niveles de coordinación y desempeño cuando sienten la libertad y la confianza de poder expresar sus desacuerdos y diferentes perspectivas (Segura-Villarreal et al. 2025). El estudio muestra como la comunicación efectiva tiene un rol fundamental en cuanto al buen desempeño y resolución de conflictos de equipos de

trabajo multiculturales. Lo anterior se relaciona con los resultados encontrados a lo largo de este estudio.

Continuando con nuestra discusión, observamos que varios de los hallazgos se vinculan estrechamente con lo encontrado por Dahleez et al. (2023), quienes argumentaron que el liderazgo inclusivo es clave para la construcción de entornos multiculturales efectivos. Este estilo de liderazgo se basa en que los empleados se sientan valorados por sus contribuciones y tengan un sentido de pertenencia, lo que los motiva a invertir más en la organización (Segura-Villarreal et al. 2025). También, se enfoca en que los líderes trabajen junto a las personas, a cambio de darles indicaciones y, a diferencia de otros estilos de liderazgo, se centra en apreciar la individualidad de cada empleado (Dahleez et al., 2023). Todos estos factores influyen positivamente en negociación, colaboración y resolución de conflictos en entornos multiculturales (Tabassi et al., 2019), realzando la importancia e interés que existía por desarrollar esta investigación.

Relacionado a lo anterior pero con un enfoque más hacia el ámbito cultural, Migliore (2011) argumenta, basándose en las dimensiones culturales de Hofstede (1980, 1994, 2001), que se puede observar cómo dimensiones como la distancia de poder o la orientación a largo plazo influyen en los estilos de liderazgo y en las interacciones en equipos con diversidad cultural (Migliore, 2011), resultados que se vinculan estrechamente con los modelos de satisfacción laboral que señalan que la diversidad cultural puede fomentar emociones negativas si no se gestiona de manera correcta, o que pueden fomentar la satisfacción y la positividad cuando existe una cultura organizacional que valora la pluralidad (Rozkwitalska & Basinska, 2015).

CONCLUSIONES

A través de este estudio se logró *analizar el estado actual del arte con relación a la capacidad de negociación estratégica de los jefes de proyectos en entornos multiculturales,* por medio del cual, fue posible dar respuesta a nuestra pregunta de investigación correspondiente a: *¿Cuál es el estado actual del arte con relación a la capacidad de negociación estratégica de los jefes de proyectos en entornos multiculturales?*

Como respuesta a la pregunta de investigación, podemos mencionar que el estado actual del arte resalta que la gestión de proyectos en contextos multiculturales se ve sumamente influenciada por la diversidad cultural y el liderazgo, en cuanto a la manera en que los líderes afrontan conflictos. Se muestra que la capacidad de negociación estratégica de los jefes en entornos multiculturales va a ser determinada por factores como: la gestión de conflictos, la comunicación efectiva, el liderazgo inclusivo y las dimensiones culturales. Las cuales terminan influyendo en la interacción dentro de los equipos.

En el punto que coinciden los múltiples estudios es que no existe un modelo único o infalible para negociar estratégicamente en estos contextos; en cambio, se proponen enfoques parciales de estilos de gestión de conflictos flexibles (Tabassi et al., 2019), integración de elementos de espiritualidad que aumenten el sentido de pertenencia (Van der Walt & de Klerk, 2015), comunicación abierta que permita coordinar perspectivas (Ochieng & Price, 2010) y la influencia de las dimensiones culturales en las dinámicas de liderazgo y toma de decisiones (Migliore, 2011). En conjunto, se evidencia que la literatura actual permite reconocer múltiples factores que fortalecen la negociación estratégica en proyectos multiculturales, pero de igual manera revela la ausencia de un marco que integre y articule estas aportaciones, marcando una línea clara para futuras investigaciones.

Por otra parte, en cuanto a las limitaciones presentadas en este estudio, es importante mencionar que el análisis bibliométrico se realizó únicamente con información de la base de datos Web of Science, y que el análisis de contenido se realizó utilizando una muestra no probabilística. Para continuar desarrollando este campo de estudio, futuras investigaciones deberían considerar más bases de datos y utilizar muestras probabilísticas, con el objetivo de aumentar el alcance empírico y permitir la generalización de los resultados a la población.

Para finalizar, si bien es cierto que a nuestro parecer las palabras claves empleadas fueron suficientemente efectivas, futuras investigaciones podrían ampliar las mismas y buscar combinaciones diferentes para ver si surgen nuevos estudios.

Reconocimiento:

Los autores desean agradecer el apoyo brindado por la Oficina de Postgrado del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y a la Universidad LEAD para esta publicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adeshola, I., Oluwajana, D., Awosusi, A. A., & Sogeke, O. S. (2023). Do cultural dimensions influence management style and organizational culture in a multicultural environment? Case study of Northern Cyprus. *Kybernetes, 52*(10), 3918-3937. http://dx.doi.org/10.1108/K-05-2021-0396

Arguimbau-Vivó, L., Fuentes-Pujol, E., & Gallifa-Calatayud, M. (2013). Una década de investigación documental sobre cienciometría en España: Análisis de los artículos de la base de datos ISOC (2000-2009). *Revista española de Documentación Científica, 36*(2), en007. https://doi.org/10.3989/redc.2013.2.907

Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics, 11*(4), 959-975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Briner, R.B. & Denyer, D. (2012). *Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. In D.M. Rousseau (Ed.) Oxford handbook of evidence-based management: companies, classrooms and research.* Oxford University Press.

Christofi, M., Vrontis, D. & Cadogan, J.W. (2021). Micro-foundational ambidexterity and multinational enterprises: a systematic review and a conceptual framework. *International Business Review, 30*, 101625.

Crawford, J. (2025). Systematic Literature Reviews: Why I Rejected Your Review. *Journal of University Teaching and Learning Practice, 22*(2). https://doi.org/10.53761/10vb5076

Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Abdelfattah, F. (2023). Inclusive leadership and job satisfaction in Omani higher education: the mediation of psychological ownership and employee thriving. *International Journal of Educational Management, 37*(4), 907-925. http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-07-2022-0274

Díaz Ramos, A., & Angüis Fúster, Y. (2023). Incertidumbre política como variable de estudio en las ciencias económicas y administrativas: Un análisis bibliométrico. *Journal of technology management & innovation, 18*(1), 113-128. https://doi.org/10.4067/S0718-27242023000100113

Donthu N, Kumar S, Mukherjee D, Pandey N. & Marc Lim W. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 133*, 285-296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Eduardsen, J. & Marinova, S. (2020). Internationalization and risk: literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review, 29*, 101688.

Fisher, R., & Ury, W. (1985). *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder.* Editorial Norma

Gaur, A. & Kumar, M. (2018). A systematic approach to conducting review studies: anassessment of content analysis in 25 years of IB research. *Journal of World Business, 53*, 280-289.

Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations: Orientations in Management Literature. *International Journal of Management Reviews, 13*(2), 199-217. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw- Hill.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage.

Hofstede, G. (1994), *Values Survey Module (VSM) 94 Model*. www.geert-hofstede.com

Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage.

Jones, G., & George, J. (2009). *Administración contemporánea (6a ed.).* McGraw Hill.

Marchi, R. M. (2008). RACE AND THE NEWS Coverage of Martin Luther King Day and Dia de los Muertos in two California dailies. *Journalism Studies, 9*(6), 925-944. http://dx.doi.org/10.1080/14616700802207409

Migliore, L. A. (2011). Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions. *Cross Cultural Management: An international Journal, 18*(1), 38-54. http://dx.doi.org/10.1108/13527601111104287

Ochieng, E. G., & Price, A. D. F. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management, 28*(5), 449-460. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.001

Plano, V., & Creswell, J., (2015). *Understanding Research A Consumer's Guide. (2ª ed).* PERSON.

Rozkwitalska, M., & Basinska, B. A. (2015). Job satisfaction in the multicultural environment of multinational corporations Using the positive approach to empower organizational success. *Baltic Journal of Management, 10*(3), 366-387. http://dx.doi.org/10.1108/BJM-06-2014-0106

Segura-Villarreal, CA., Binns-Hernández, HA. & De Montreuil-Carmona, LJ. The direct negotiation method in human talent management. *Discov Psychol 5,* 98 (2025). https://doi.org/10.1007/s44202-025-00418-4

Segura Villarreal, C. A., & Binns-Hernández H.-A. (2025). La negociación en el desarrollo de alianzas estratégicas para la internacionalización de PYME: Un estudio bibliométrico y breve análisis de contenido. *I+D Revista De Investigaciones, 20*(2), 1-16. https://doi.org/10.33304/revinv.v20n2-2025001

Tabassi, A. A., Abdullah, A., & Bryde, D. J. (2019). Conflict Management, Team Coordination, and Performance Within Multicultural Temporary Projects: Evidence from the Construction Industry. *Project Management Journal, 50*(1), 101-114. https://doi.org/10.1177/8756972818818257

Tague-Sutckiffe J. (1992). An introduction to infometrics. *Information Processing & Management*, *28*(1), 1-3. https://doi.org/10.1016/0306-4573(92)90087-G

Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management-knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Van der Walt, F., & de Klerk, J. J. (2015). The Experience of Spirituality in a Multicultural and Diverse Work Environment. *African And Asian Studies, 14*(4), 253-288. http://dx.doi.org/10.1163/15692108-12341346

Vanti N. (2000). Métodos cuantitativos de evaluación de la ciencia: bibliometría, cienciometría e infometría. *Investigación Bibliotecológica, 14*(29), 10-23. http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/3943/3495

Yang, Y., Yang, Q., & Jiang, C. (2024). How cultural intelligence facilitates employee creativity: The roles of intercultural citizenship behavior and perceived disharmony. *International Journal of Cross Cultural Management, 24*(3), 543-561. http://dx.doi.org/10.1177/14705958241270766

Yousef, S., Hipel, K. W., & Hegazy, T. (2010). Attitude-based strategic negotiation for conflict management in construction projects. *Project Management Journal, 41*(4), 99-107. http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20193