

#womenBOSSproject



Co-funded by
the European Union

BOSS

WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

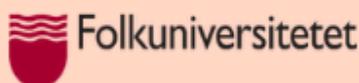


Estrategias Empresariales Patrimoniales para
el Desarrollo Sostenible

Work Package 3

Programa de Formación para Mujeres Líderes en las Empresas Familiares Europeas

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Su contenido y material reflejan únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ellos. Número de proyecto: 2020-1-SE01-KA202-077922





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



GESTIÓN DE LA MULTICULTURALIDAD EN LOS NEGOCIOS GLOBALES

Contenido:

1. Introducción

2. Tabla de Competencias/Conocimientos

3. MÓDULO 3: Gestión de la multiculturalidad los negocios globales

3.1. Efectos de la cultura en los negocios en los mercados globales

3.1.1. Modelización de las orientaciones culturales

3.1.2. Contextos culturales

3.1.3. Cultura, estatuto y función

3.1.4. Cultura y lugar de trabajo

3.2. El efecto de la cultura en las relaciones comerciales

3.2.1. Comunicación intercultural

3.2.2. Creación de redes y participación

3.2.3. Negociación

3.2.4. Gestión de conflictos

3.2.5. Empatía

3.3. Competencias interculturales

3.3.1. Diversidad cultural

3.3.2. Competencia cultural

3.3.2.1. Evaluación de la competencia intercultural

3.3.2.2. Competencia cultural en los negocios internacionales

3.3.2.3. Líder mundial

3.3.2.4. Liderazgo de equipos virtuales

3.3.3. Inteligencia cultural

3.3.3.1. El modelo de inteligencia cultural

3.3.3.2. Elementos de Inteligencia Cultural

3.3.3.3. Mejores Características Personales para tener/mejorar la Inteligencia Cultural

3.3.3.4. Etapas de desarrollo de la inteligencia cultural

3.3.3.5. ¿Cómo puedes desarrollar tu CQ organizacional?

4. Vídeos

5. Conclusión

6. Bibliografía

1. Introducción

En este módulo, las participantes obtendrán conocimientos sobre la gestión de la multiculturalidad en las empresas globales. Está diseñado como parte del proyecto BOSS para dar a las participantes información sobre los efectos de la cultura en los mercados globales y cómo la cultura afecta las relaciones comerciales.

Los términos de negociación, empatía, networking, gestión de conflictos, etc. se explican claramente en los siguientes apartados.

Se explicará en detalle la inteligencia cultural, lo que dará a las mujeres líderes una visión para gestionar la diversidad cultural.

Al final verás algunos vídeos inspiradores que te darán algunos consejos sobre cómo gestionar la multiculturalidad.

La tabla de competencias y conocimientos te brindará información detallada sobre las competencias y conocimientos que obtendrás al final del curso de formación.

Los materiales de formación se ajustarán a las necesidades del grupo objetivo del proyecto, que en su mayoría es de 2ª o 3ª generación de mujeres jóvenes que van a la universidad o que ya trabajan y tienen un negocio familiar, y especialmente las mujeres que asumieron la responsabilidad de su marido o padre. Pero es una fuente útil para todas las mujeres que están interesadas en los negocios.

Este módulo incluye 3 temas principales

- Efectos de la cultura en los negocios en los mercados globales
Aprenderás algunos conocimientos teóricos sobre el contexto cultural, las orientaciones culturales y la cultura y el lugar de trabajo.
- El efecto de la cultura en las relaciones comerciales
Aprenderás habilidades interculturales, negociación, manejo de conflictos, empatía.
- Competencias interculturales
Aprenderás el Modelo de Inteligencia Cultural, los elementos de la Inteligencia Cultural, las mejores características personales para tener/mejorar la Inteligencia Cultural y cómo puedes desarrollar tu inteligencia cultural organizacional.

2. Tabla de competencias/conocimientos

El contenido de este módulo está vinculado al Marco de Competencias BOSS (WP2) y te ofrecerá información introductoria y herramientas para desarrollar las siguientes habilidades y conocimientos

CONTENIDO	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
	COMPETENCIAS PARA EL GRUPO DESTINATARIO	CONOCIMIENTO PARA EL GRUPO OBJETIVO
Modelar orientaciones culturales	* Reconocer la importancia de la cultura para el mundo de los negocios globales.	Conocer el efecto de la cultura en las estrategias globales de marketing.
Contextos culturales	Analiza las relaciones según el contexto bajo y alto de la cultura	Tener conocimiento sobre el contexto bajo y alto de la cultura
Cultura, estatus y función	Predice los comportamientos que pueden exhibir los gerentes y expertos de acuerdo con la cultura del país.	Aprende qué comportamientos pueden exhibir los gerentes y expertos de acuerdo con la cultura del país.
Cultura y lugar de trabajo	Reconocer la importancia de la cultura para el mundo empresarial global.	Conocer el entorno empresarial multicultural.
Comunicación Intercultural	Fortalecer la comunicación intercultural	Tener conocimientos sobre los tipos de comunicación intercultural
Networking y participación	Desarrollar habilidades para la comunicación y la conexión con los demás	Tener conocimientos sobre la creación de una red y/o la participación en una red
Respeto a las diferencias	Crear un ambiente de trabajo respetando las diferencias	Analizar buenos ejemplos sobre el respeto a la diversidad y la gestión de la diversidad.
Negociación	Crear una interacción constructiva	Tener conocimientos sobre negociación y habilidades de negociación necesarias
Gestión de conflictos	Determinar estrategias de Manejo de Conflictos	Tener conocimientos sobre Manejo de Conflictos y Estrategias
Empatía	Desarrollar un fuerte sentido de empatía por los empleados de diferentes culturas.	¿Qué es la empatía? Cómo desarrollar habilidades de empatía y comprender la importancia de la empatía
Diversidad cultural	Respetar la diversidad cultural	Comprender la diversidad cultural en el mundo de los negocios
Competencia cultural	Gestionar la competencia cultural con una alta concienciación	* Conocer las características requeridas para la competencia cultural y los requisitos
Inteligencia Cultural	Tomar conciencia sobre la inteligencia cultural	Comprender la definición e importancia de la Inteligencia Cultural. Disponer de información sobre estudios de inteligencia cultural

3. Gestión de la multiculturalidad en los negocios globales

3.1. Efectos de la cultura en los negocios en los mercados globales

I. Efectos de la cultura en los negocios en los mercados globales

Cultura - Definición: Forma en que un grupo de personas resuelve problemas y resuelve dilemas. [Trompenaars y Hampden-Turner, 2005, p.6]

Un problema que se resuelve regularmente desaparece de la conciencia y se convierte en una suposición básica, una premisa subyacente. Los supuestos básicos definen el significado que comparte un grupo. Están implícitos. No se puede entender el comportamiento individual y organizacional sin entender los significados que atribuyen a su entorno. [Trompenaars y Hampden-Turner, 2005, p.19]

Niveles de cultura:

- Profesional;
- Organizacionales (por ejemplo, corporativos, empresas familiares);
- Nacional (o regional);
- Global (¿hay alguno?).

Capas de cultura [según Hofstede]:

- Capa externa: productos explícitos: realidad observable del lenguaje, la comida, los edificios, la moda, el arte,
- Capa intermedia: normas y valores.
 - a. Normas: sentido mutuo que un grupo tiene de lo que es "correcto" o "incorrecto" [formal: leyes escritas; informal: control social].
 - b. Valores: determinan la definición de "bueno" y "malo" y se relacionan con ideales compartidos por el grupo.
- Núcleo: Supuestos sobre la existencia: formas fundamentales de tratar con el medio ambiente (local). Los grupos se organizan para asegurar una mejor resolución de problemas. Geografía diferente = diferentes habilidades de resolución de problemas = diferentes conjuntos de supuestos lógicos.

La cultura es:

- Hecha por el hombre ("por nosotros para nosotros");
- Confirmada por otros (aceptación);
- Convencionalizada;
- Se transmite a los más jóvenes a través de la educación y la socialización;
- Enseñado a los recién llegados (deben aprenderlo, para "encajar" y poder funcionar eficazmente);

Además de la lengua y la religión, hay dos instituciones importantes que afectan a la cultura.

1. Familia: La unidad fundamental de la organización. Desempeña un papel importante en la implementación de los valores culturales.

a. Capa central de la cultura: crear soluciones para hacer frente a los desafíos de la existencia.

La familia proporciona:

- Conocimiento del entorno que lo rodea.
- Conocimiento de cómo hacer frente a los retos medioambientales (transmisión de información previamente adquirida).

- Brinda apoyo para hacer frente a los desafíos.
- b. Capa intermedia de la cultura: normas y valores.
- Normas: sentido mutuo que un grupo tiene de lo que es "correcto" o "incorrecto". [Formal: leyes escritas; informal: control social].
 - Valores: determinan la definición de "bueno" y "malo". Están relacionados con ideales compartidos por el grupo.

La familia:

- Transmite la idea de lo que es "correcto" e "incorrecto".
- Impone modelos de control social (leyes no escritas).
- Transmite la comprensión de lo que es "bueno y malo".
- Funciona como un conducto para la información y los conceptos del exterior.

c. Capa externa de la cultura: productos explícitos.

La familia:

- Forma la comprensión del lenguaje.
- Forma la apreciación (o... tolerancia) de los alimentos.
- Orienta hacia la comprensión de la arquitectura y el simbolismo.

Cuando se combina con el papel que desempeña la familia en la socialización económica, se convierte en la fuente fundamental de transmisión cultural de cualquier individuo.

2. Educación - La educación formal es una de las formas fundamentales de dar forma a la cultura. Es:

a. Un medio a través del cual las personas aprenden:

- Idioma;
- Habilidades conceptuales;
- Habilidades matemáticas;

que son necesarias para funcionar eficazmente en la sociedad.

b. Un portador de normas y valores, que se aplican además de dentro de la familia.

c. Portador de normas culturales:

- Respeto por los demás;
- Obediencia a la autoridad;
- Honestidad;
- Pulcritud;
- Puntualidad;

d. Su sistema de calificación enseña el valor de los logros personales y la competencia.

La educación también define la ventaja competitiva nacional. El número y la calidad de la reserva de mano de obra formada y cualificada (recursos humanos) en el país tienen una influencia considerable para asegurar el éxito económico nacional. M. Porter analizó el éxito de Japón en la posguerra y concluyó que: "Con una larga tradición de respeto por la educación que roza la veneración, Japón poseía una gran reserva de recursos humanos alfabetizados, educados y cada vez más calificados".

En términos de negocios internacionales, el nivel de educación es un factor importante para determinar la elección de la ubicación de las empresas internacionales:

- Las empresas que hacen uso intensivo del conocimiento buscarán países en los que la reserva de empleados altamente cualificados sea considerable (y los precios razonables);
- Las empresas que necesitan grandes reservas de mano de obra no cualificada buscarán en otra parte, en busca de mano de obra de bajo costo (ya que sería ilógico contratar empleados bien educados y de alto costo para realizar tareas simples).

En la actividad económica internacionalizada, los empresarios se enfrentan a retos de:

- Cultura personal;
- Cultura organizacional;

- Cultura del lugar;

El desafío clave es comprender lo que cada cosa (incluso la más pequeña) significa para las personas en cada cultura.

Para comprender el impacto que tienen las culturas en los negocios y en los negocios internacionales, es importante reflexionar primero sobre sus posibles categorizaciones, ya que los diferentes factores de orientación posible afectarán de manera diferente a las personas, los productos, los servicios, las empresas y las normas.

Lo importante es que cada categoría de cultura pueda ser analizada desde dos perspectivas opuestas de impacto potencial:

- Cuando se lleva a cabo fuera de una nación/región y en una nueva ubicación;
- Cuando reside dentro de una ubicación determinada.

3.1.1. Modelización de orientaciones culturales

Kluckhohn y Strodtbeck (1961) diseñaron un modelo comparativo, centrándose en:

- Supuesto 1: las culturas son estables;
- Supuesto 2: las culturas exhiben constantes "orientaciones" hacia el mundo y la humanidad.

Propusieron seis orientaciones culturales básicas:

1. ¿Cuál es la naturaleza de las personas? Escala: bueno – mixto – malo.
2. ¿Cuál es la relación de la persona con la naturaleza? Escala: dominante - en armonía - subyugación.
3. ¿Cuál es la relación de la persona con otras personas? Escala: lineal (jerárquica) - colateral (colectivista) - individualista.
4. ¿Cuál es la modalidad de la actividad humana? Escala: hacer - ser en devenir - ser.
5. ¿Cuál es el foco temporal de la actividad humana? Escala: futuro – presente – pasado.
6. ¿Cuál es la concepción del espacio? Escala: privada – mixta – pública.

En la vida real el modelo es demasiado simplista, ya que no todos los miembros de un grupo deben practicar el mismo comportamiento. Sin embargo, cuando consideramos las variaciones predominantes y subordinadas, se puede utilizar el mismo modelo para explicar el comportamiento general (predominante) a partir del comportamiento de grupos más pequeños (subordinados).

Las variaciones subordinadas son significativas cuando:

- Investigación de los subgrupos culturales del comportamiento;
- Análisis de grupos mainstream en situaciones anormales (inusuales).

Mientras que la primera orientación (bueno-malo) puede ser difícil de aplicar en la vida real, la segunda categorización (relación con la naturaleza) ya tiene un impacto en la actividad empresarial, especialmente en el siglo XXI con sus enfoques pro-ecológicos, estrategias de lucha contra el calentamiento global y desarrollo sostenible. Una sociedad centrada en la armonía con la naturaleza se centrará en diferentes productos/servicios y puede tener (o favorecer) un enfoque alternativo no solo para los negocios sino también para la industria (por ejemplo, un enfoque en las energías renovables, el cierre de industrias contaminantes, la naturaleza reciclable de los productos y sus envases).

Una sociedad en la que predomina el individualismo se organizará de una manera específica (por ejemplo, se valoran los logros personales), mientras que una sociedad jerárquica será más difícil de penetrar. Del mismo modo, en una sociedad centrada en el hacer, el ambiente laboral puede ser mucho más intenso y exigente, mientras que en una sociedad interesada en "ser" se valora más el ocio, las artes, los pasatiempos e incluso la semana laboral puede ser más corta. Si bien el enfoque temporal puede parecer un concepto extraño, muchas sociedades que están orientadas al pasado

(entusiasmadas con su historia y grandeza pasada) pueden ser menos capaces y estar dispuestas a perseguir un futuro brillante, a diferencia de las culturas orientadas al futuro, que son capaces de adoptar cambios rápidos y discontinuos, dar la bienvenida a emprendedores que traen innovaciones revolucionarias. El espacio en las culturas también afecta a los negocios, ya que las culturas centradas en el sector privado favorecerán el transporte privado, menos espacios comunes, la preferencia por el aislamiento de las personas de las demás, mientras que un enfoque basado en el espacio público permite una arquitectura, servicios o infraestructura de diseño diferente.

3.1.2. Contextos culturales

Hall (1976) se centró en cómo las personas interpretan y crean comunicaciones en referencia al contexto. Las experiencias culturales determinan la comprensión del contexto y definen la forma en que las personas estructuran su vida. Las culturas varían en términos de programar a sus miembros para que dependan del contexto al comunicarse. Hall clasificó las culturas en: de alto y bajo contexto. 1. Alto contexto.

El entorno externo, la situación y los comportamientos no verbales son cruciales para comprender (y crear) mensajes. Algunos ejemplos son las culturas japonesa, árabe y china.

Características:

- A menudo se valora la sutileza.
- Las relaciones son duraderas, hay una profunda implicación personal.
- Una gran cantidad de "código" compartido asegura una comunicación económica, rápida y eficiente (sin embargo, a menudo la comunicación es una forma de arte, como en Japón).
- Las personas con autoridad son personalmente responsables de las acciones de los subordinados.
- Los acuerdos se hablan más a menudo que se escriben.
- Los de adentro y los de afuera están muy bien distinguidos (los de afuera se refiere a los que no son miembros de la familia, el grupo o la organización).
- Los patrones culturales están arraigados y tardan en cambiar.

2. Bajo contexto - Características:

- Las relaciones entre los individuos son relativamente más cortas, hay menos implicación.
- Los mensajes deben ser explícitos (no pueden depender de que el receptor utilice el contexto para adquirir más información).
- La autoridad está difundida por todo el sistema burocrático.
- La autoridad personal es difícil de precisar.
- Los acuerdos son escritos (en lugar de hablados). Los contratos son definitivos y legalmente vinculantes.
- Los de adentro y los de afuera no están tan distinguidos/separados (bueno para la inmigración y para que los inmigrantes encuentren su lugar en el país).
- Los patrones culturales cambian más rápido.

En esta categorización, la dualidad hace que sea más sencillo comprender las diferencias (por supuesto, muchas culturas caen en diferentes puntos a lo largo de la escala, entre ambos extremos). Las culturas de bajo contexto se caracterizan por relaciones más efímeras, con mensajes que pueden parecer groseros para un extranjero y hay un enfoque en la documentación (por ejemplo, la contratación extensa), porque todo cambia más rápido, se necesitan más garantías. Las culturas de alto contexto están más orientadas al significado, pero eso es tanto un resultado de la estabilidad como un factor que contribuye a ella. Para que la comunicación y el funcionamiento en una cultura sean eficaces, es necesario conocerla a fondo.

3.1.3. Cultura, estatus y función

Laurent et al. (1983) analizaron las actitudes de los directivos hacia el poder organizativo.

Consideraron la administración como un proceso de implementación mediante el cual los gerentes expresan sus valores culturales en decisiones de gestión explícitas. Mead [1994, p. 61] proporciona la categorización:

1. Jerarquía.

-Las culturas que valoran la estructuración jerárquica como medio de cohesión social imponen severas restricciones al flujo de comunicación.

-En el caso de los sistemas no jerárquicos, se tolera y fomenta la comunicación, se puede enviar/canalizar la información de forma eficaz.

2. Gerente como experto vs gerente como facilitador.

-En Asia el gerente debe ser un especialista/autoridad (si no, entonces: pierde estatus).

-La eficiencia técnica de la organización depende de la eficiencia y profesionalidad del superior.

-En Europa, el directivo debe ser capaz de aprovechar las reservas de conocimientos/competencias para resolver un problema.

Esta categorización es más bien una cuestión de gestión dentro de la organización empresarial, pero tiene un impacto directo en las operaciones transnacionales de la empresa (en este caso la TNE, empresa transnacional, que opera en múltiples mercados).

3.1.4. Cultura y lugar de trabajo

Hosftede (1984 y posteriores) analizó los valores subyacentes del grupo cultural y su impacto en el lugar de trabajo. Este es probablemente el estudio más conocido jamás realizado.

1. Distancia de poder.

Se centra en cómo una sociedad lidia con el hecho de que las personas son desiguales en capacidades físicas e intelectuales:

-Alta distancia de poder: sociedades que permiten que las desigualdades crezcan/aumenten;

-Baja distancia de poder: sociedades que minimizan las desigualdades.

2. Individualismo versus colectivismo.

Se centra en la relación entre el individuo y sus semejantes:

-Individualista: sociedades donde los lazos entre las personas son débiles, y la libertad y los logros individuales son los más apreciados;

-Colectivismo: los lazos entre los individuos son estrechos.

3. Evitación de la incertidumbre.

Se centra en el grado en que las personas son capaces de aceptar situaciones ambiguas y tolerar la incertidumbre:

-Alta evitación de la incertidumbre: sociedades en las que es importante la seguridad laboral, los patrones de carrera, las promesas de jubilación. Fuerte necesidad de normas y reglamentos;

-Baja evitación de la incertidumbre: mayor disposición a asumir riesgos y menor resistencia emocional al cambio.

4. Masculinidad versus feminidad.

Se centra en la relación entre el género y los roles laborales:

-Masculino: los roles sexuales están muy diferenciados y los valores "masculinos" tradicionales son fuertes (logros, ejercicio del poder);

-Femenino: los roles sexuales están menos diferenciados.

5. Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo.

-El enfoque a largo plazo asegura el pragmatismo y la modestia, el compromiso de valores.

-A corto plazo se preocupan por la verdad, la coherencia, los principios.

6. Indulgencia versus moderación.

-La indulgencia asegura una mayor apreciación de la vida y los logros.

-La moderación premia el no presumir de logros, el comportamiento más rígido y el ser más controlado.

La primera dimensión subraya la existencia de desigualdad en el entorno laboral, es decir, la diferencia entre personas con poder y sin él. Una puntuación alta muestra que la sociedad ha llegado a un acuerdo con la distribución desigual del poder y, en gran medida, los miembros saben dónde se encuentran en una organización y "su lugar".

La segunda dimensión define, con una puntuación alta, vínculos interpersonales más débiles e inestables, donde es menos probable que las personas asuman la culpa y la responsabilidad de los resultados y acciones de los demás. En las comunidades y espacios de trabajo individualistas, las personas separan la vida laboral de la vida social, anteponen el tiempo, la libertad personal y la intimidad a todo lo demás, y disfrutan de los retos de cada momento. En los sistemas más colectivistas, las personas mantienen estrechos vínculos con el grupo en el que participan y son más susceptibles de participar en acciones grupales. A cambio, son aceptados en el grupo con los brazos abiertos, y el grupo está a su lado en la defensa de sus derechos. En estas sociedades, las personas se preocupan por los demás, y el bienestar de uno siempre está en primer lugar.

La tercera dimensión muestra que las culturas con alta evitación se describen como sistemas en los que las personas quieren tomar el control de todo y tienen menos sorpresas en su camino. Si, de alguna manera, no pueden controlar sus vidas, dejan todo en manos de la fe y se dejan llevar por la corriente del río. Esto se traduce en una cultura de trabajo más conservadora, rígida y enmarcada.

En la cuarta dimensión, trabajando en una sociedad masculina, los roles de hombres y mujeres no se superponen tanto. Aquí, se espera que los hombres ejerzan su poder y asuman los papeles principales. Deben ser confiables, saludables, decisivos, rápidos y que superen los límites.

La quinta dimensión se centra en el horizonte temporal que muestran las personas de una sociedad. Básicamente, lo que trata de señalar es que los países y culturas a los que les gusta hacer las cosas a largo plazo son más pragmáticos y modestos. Los miembros de este tipo de sociedades a menudo se preguntan qué es lo correcto y valoran la educación. Es más probable que se comprometan, pero a su manera. Por otro lado, en las comunidades orientadas al corto plazo, las personas se preocupan más por los principios, la verdad y la coherencia. A menudo quieren tener clara la razón detrás de los eventos y prestar una gran atención y respeto a los temas religiosos y nacionales.

La sexta dimensión demuestra que la indulgencia define a los países con una mayor apreciación de la vida y con la mentalidad de disfrutar de la vida. Con una mayor apreciación, vienen vibraciones más positivas y otros comportamientos sociales muy controvertidos, como la libertad de expresión o la felicidad personal. Los trabajadores disfrutan de horarios de trabajo flexibles y conceden importancia al equilibrio entre su vida laboral y social.

3.2. El efecto de la cultura en las relaciones comerciales

3.1.1. Comunicación intercultural

Las empresas prosperan gracias a la comunicación y se comunican con el mundo todos los días. Se comunican con las partes interesadas, con los compradores y proveedores, los empleadores de todo el mundo y las comunidades y sociedades en general. Se comunican de manera diferente dependiendo de con quién se estén comunicando, ya que ajustan su estilo de comunicación a sabiendas o sin saberlo, dependiendo del interlocutor. Muchos investigadores han analizado los diferentes medios de comunicación, ya que se derivan principalmente de las diferencias culturales. Las diferencias radican tanto en la comunicación abierta como en la encubierta, diferencias de

comportamiento en las que los signos, los gestos, los rituales, la religión, las creencias, el tono de voz y los sonidos son diferentes y muestran significados diferentes.

Aprender sobre las diferencias culturales produce una mejor comprensión y comunicación con miembros de otras culturas. Los vínculos entre la cultura y la comunicación han sido ampliamente examinados en términos de comportamiento (Adair, Taylor y Tinsley, 2009), cognición (Baber y Ojala, 2015), dimensiones culturales (Luomala, Kumar, Singh y Jaakkola, 2015) e intercambio global de recursos (Volkema, 2004). Las culturas pueden apoyar u obstaculizar la comunicación exitosa entre las partes involucradas.

Definición de comunicación intercultural: *La comunicación intercultural implica la interacción entre personas cuyas percepciones culturales y sistemas de símbolos difieren lo suficiente como para alterar el evento de comunicación.*

A pesar de los diversos estudios sobre las diferencias culturales, las comunicaciones interculturales siguen siendo un reto para las empresas globales, ya que la comunicación intercultural aplicable contribuye a un mejor rendimiento de la organización cuando las relaciones no están en riesgo. Se ha demostrado que la falta de conocimiento en comunicación intercultural conduce a una falta de claridad que puede conducir a la falta de comunicación y a la incompreensión (Collier, 1989).

Este riesgo es más significativo para las empresas que tienen empleados con diferentes orígenes culturales. Por lo tanto, para evitar la falta de comunicación, cada empleado debe tener una competencia particular en comunicación intercultural.

De acuerdo con la literatura, los enfoques teóricos de las competencias de investigación intercultural se enumeran en la tabla 1:

Fuente	Perspectiva	Competencias:
Gudykunst (1995, 2002)	Teoría de la gestión de la ansiedad/incertidumbre (AUM)	Causas superficiales: <ul style="list-style-type: none"> ● Motivación del yo y del autoconcepto para interactuar con extraños ● Reacción a extraños, categorización social de extraños ● Procesos situacionales ● Conexiones con extraños Causas básicas: <ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de la incertidumbre ● Manejo de la ansiedad
Kim (1986)	Enfoque de red personal	Proceso de moderación: mindfulness Eficacia de la comunicación de resultados: <ul style="list-style-type: none"> ● Heterogeneidad de la red personal

		<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de centralidad de los miembros del grupo externo en una red personal ● El grado de asociación del ego con los miembros del grupo externo.
Kim (1991, 1995, 2002)	Enfoque de la teoría de sistemas	<p>Elementos que influyen en la adaptación transcultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Predisposición de los individuos ● El entorno de la cultura de acogida ● Dinámicas de la comunicación interpersonal y de masas del país de acogida y del individuo ● Transformación intercultural del individuo
Martin y Hammer (1989)	Perspectiva de las habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> ● Conductas de la función comunicativa ● Comportamientos verbales y no verbales ● Comportamientos de gestión conversacional
Ting-Toomey (1993)	Perspectiva de la negociación de identidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Imágenes interactivas: autoidentificación múltiple ● Motivaciones y significados interactivos: motivaciones comunicativas, coherencia identitaria ● Ingenio comunicativo: ingenio cognitivo, ingenio afectivo, ingenio conductual ● Resultado: proceso de negociación de identidad
Wiseman et al. (1989)	Conocimiento, cultura anfitriona y actitud hacia la otra cultura	<ul style="list-style-type: none"> ● Cognitivo: estereotipos ● Afectivo: etnocentrismo ● Conativo: distancia social

Tabla 1. Competencias interculturales.

Algunos estudiosos, como Collier (1989) y Ruben (1976) han identificado la necesidad de discernir si la competencia intercultural está relacionada con la actitud, el conocimiento o el comportamiento. Sin embargo, la esencia de la cultura se encuentra en el tejido de significados transmitidos a través del lenguaje y los símbolos (Geertz, 1973; Katriel y Philipsen, 1981). De acuerdo con Ruben (1976), el enfoque de las habilidades conductuales se centra en la aplicación de las habilidades comunicativas en un contexto intercultural, mientras que la identidad cultural se basa en la identidad étnica y en la comprensión de los valores y tradiciones fundamentales de una cultura determinada (Casmir, 1999; Ting-Toomey, 1993).

Por otro lado, algunos señalan que las competencias comunicativas percibidas son de gran importancia ya que "esta visión de la competencia como impresión social es útil porque puede aplicarse igualmente al estudio de la competencia dentro de la cultura (un contexto intercultural) y entre la competencia cultural (un marco intercultural)" (Martin y Hammer, 1989; 305).

Por lo tanto, los principales desafíos en la comunicación intercultural son la singularidad individual, ya que no hay dos personas exactamente iguales aunque procedan de la misma cultura, cultura dominante o cocultura. Múltiples fuentes conforman su comportamiento, y cada una de ellas es más que su cultura. La generalización a menudo se hace en función de la cultura, donde la cultura se utiliza como la forma en que las personas reaccionan y se comunican potencialmente.

De hecho, la cultura y el trasfondo cultural pueden utilizarse como indicadores, pero pueden verse como aproximaciones, no como representaciones absolutas. Las generalizaciones deben ocuparse de los valores y comportamientos primarios de una cultura en particular, utilizando aquellos que pueden ser respaldados por una variedad de fuentes. Hacer suposiciones es común en la comunicación intercultural, donde las suposiciones se basan en generalizaciones basadas en el origen cultural. La gente tiende a generalizar cuando no sabe.

Edward T. Hall, a menudo referido como el fundador de la comunicación intercultural (Leeds-Hurwitz, 1998), se refirió al problema que suponen los supuestos culturales ocultos cuando las personas entran en entornos interculturales. Introdujo los conceptos de "dentro de la conciencia" y "fuera de la conciencia" para ayudar a distinguir entre lo que es explícito, conocido u observable en la cultura y lo que es implícito, desconocido y oculto, incluso para los miembros de la cultura.

El objetivo de la investigación sobre la comunicación intercultural era identificar los fenómenos mediados culturalmente que estaban "fuera de la conciencia" y hacerlos "conscientes". Al hacer "conscientes" los aspectos de la cultura, se podrían explicar e incluso compensar las numerosas distorsiones y malentendidos que plaga la comunicación intercultural (Zaharna, R (2001).

Perfil cultural		
Hall (1976)	Bajo contexto	Alto contexto
	* Significado en el mensaje	* Significado en contexto
	*explícito	*implícito
	* Incluir detalles en el mensaje	* Detalles en contexto, no en mensaje
	* Ponente responsable del mensaje	* Oyente responsable de la comprensión
Hall (1976)	Monocrónico	Policrónico
	* Tiempo segmentado	* Tiempo no segmentado
	* Actividades ajustadas en segmentos de tiempo	* Múltiples actividades a la vez
Kluckhohn (1953)	Orientado a la actividad	Estar orientado
	* Enfatizar la acción, la acción medible	* Relación de énfasis en el contexto social
	* Vínculo entre la palabra y la acción	* Mensaje de beneficio social
Kluckhohn (1953)	Orientado al futuro	Orientado al pasado
	* Valor en actividades futuras	* Valor en actividades pasadas
	* Énfasis en la innovación nueva y potencial	* Énfasis en lo familiar, lo conocido, las tradiciones

	* dificultad para ver la relevancia de los datos históricos, detallados	• Dificultad para conceptualizar actividades en el futuro, como la planificación, la elaboración de estrategias
Lee (1950)	Lineal	No lineal
	* Un tema	* Puede tener muchos temas
	* Organizado con principio, medio y final	* La organización no está jerarquizada, el orden parece aleatorio
	* Relación clara entre los puntos del argumento	Los puntos pueden parecer no relacionados

Mientras que un perfil de país ofrece una visión general de lo que puede ser factible en un país concreto, un perfil cultural habla de lo que puede ser eficaz en ese país.

Tabla 2: El perfil cultural presenta los extremos contrastantes de varios continuos culturales sugeridos por los estudiosos. Una vez más, las culturas se distribuyen a lo largo de un continuo y cada una representa preferencias culturales más que absolutos.

En resumen, muchas cosas dan forma a nuestro comportamiento, como la educación, la religión, los valores, la experiencia y lo que aprendemos, y hacer suposiciones corre el riesgo de una falta de comunicación que puede dar lugar a un conflicto.

También existen diferencias éticas en las comunicaciones interculturales y las empresas deben prestar atención a lo que se debe y no se debe hacer, tanto dentro de la empresa como al realizar negocios en todas las culturas. Llevar un regalo puede ser el rompehielos para iniciar una colaboración e impresionar a la contraparte, mientras que en otras culturas, se ve como soborno y no se opta por lograr el éxito. En las culturas en las que los regalos se perciben como positivos, las empresas deben tener en cuenta que lo que se considera un regalo adecuado varía de una cultura a otra y, a veces, también dentro de ellas.

Agradecer un regalo también difiere culturalmente. Por poner un ejemplo sencillo de agradecimiento, podemos fijarnos en las culturas árabes, en las que se espera que los receptores de regalos sean efusivos a la hora de dar las gracias, mientras que la cultura inglesa se espera que los receptores den las gracias con moderación porque demasiada exuberancia se considera ofensiva.

La cuestión principal es que es difícil y siempre desafiante saber cómo reaccionará la gente a los mensajes, ya que los supuestos implícitos, como los valores, los rituales y las creencias, no son evidentes a simple vista. Por lo tanto, se recomienda que las empresas se concentren tanto en la otra persona como en el entorno. Cuando difiere dentro de una misma cultura, puede atribuirse principalmente a las religiones y otros sistemas de creencias.

La reciprocidad también puede considerarse normal en una cultura, mientras que no es tan común en otra. Los valores difieren y, a menos que las partes sean excelentes comunicadores, las empresas pueden dejar el valor sobre la mesa, ya que no son capaces de comunicar adecuadamente sus intereses preferidos.

Según Samovar et al. (2016), este enfoque en las acciones y los resultados de esas acciones se llama, en la tradición budista, *ser consciente*. "**La atención plena es la aceptación consciente y equilibrada**

de la experiencia presente". Centrarse en acciones personales es mucho más complicado de lo que se puede expresar en una sola frase. Sin embargo, el mensaje central es claro: estar atento durante un encuentro de comunicación significa prestar toda la atención al momento. Al ser consciente, puedes ajustar tus mensajes tanto al contexto como a la persona. Pero lo más importante es que puedes ser consciente de lo que le estás haciendo a otra persona, y eso es una cuestión de ética.

Un enfoque de las relaciones públicas internacionales basado en la concienciación		
Perfil del país	Perfil cultural	Componentes de comunicación
¿Cuáles son las características estructurales que influyen en el diseño e implementación de proyectos de relaciones públicas?	¿Cuáles son las variaciones culturales que influyen en el diseño e implementación de proyectos de relaciones públicas?	¿Cuáles son las comunicaciones básicas que pueden verse influidas por las características nacionales o culturales?
Formas de ver a los países	Formas de ver las culturas	Formas de ver las actividades de relaciones públicas
Estructura política	Contexto bajo/alto	Comunicación verbal
Estructura económica	Monocrónico/Polícronico	Comunicación no verbal
Medios de comunicación de masas	Individualismo/Colectivo	Comunicación visual
Infraestructura	Orientado a la actividad/al ser	Matriz de comunicación
Estructura legal	Orientado al futuro/pasado	Grupo dynamix
Estructura social	Lineal/No lineal	Prácticas de toma de decisiones

Tabla 3. Un enfoque de las relaciones públicas internacionales basado en la concienciación

Diferencias culturales

La columna vertebral tanto del estudio del Globe, de la serie de estudios culturales como de la investigación de Hofstede sobre las dimensiones culturales es demostrar las diferencias culturales, que no sólo tienen sus raíces en creencias, religiones, rituales y otras diferencias de comportamiento, sino también en sociedades que tienen similitudes como los idiomas. Uno de los primeros marcos integrales de competencia comunicativa intercultural fue desarrollado por Ruben (1976). Esbozó siete dimensiones conductuales de la competencia intercultural: la muestra de respeto, la postura de interacción, la orientación al conocimiento, la empatía, el comportamiento orientado a sí mismo, la gestión de la interacción y la tolerancia a la ambigüedad.

A pesar de todos los estudios sobre las diferencias culturales, las comunicaciones interculturales siguen siendo un desafío para las empresas globales, ya que una comunicación exitosa contribuye a un mejor desempeño organizacional, ya que las relaciones no están en riesgo. La globalización dio lugar a que las culturas se mezclaran fácilmente a medida que las personas reorganizaban su entorno de vida de acuerdo con las nuevas oportunidades en diferentes culturas, aumentando tanto la comprensión como los conflictos simultáneamente.

El riesgo de falta de comunicación aumenta cuando las personas de muchas culturas diferentes se comunican con frecuencia, por lo tanto, aprender formas nuevas y exitosas de comunicarse entre culturas se vuelve esencial para que las empresas prosperen, donde el respeto hacia las diferencias de los demás juega un papel fundamental para que las empresas tengan éxito. Para poder entender cómo comunicarse globalmente, es esencial estar familiarizado con algunos de los términos clave relacionados con las culturas. Las culturas se han dividido en cultura dominante y cocultura, y Samovar et al. (2016) las han definido del siguiente modo: Cultura dominante. Un grupo dominante

es característico de todas las culturas, y este colectivo de personas posee aquellos instrumentos de poder que le permiten establecer la amplia agenda social que la mayoría de los demás seguirán comúnmente. Grupos de cocultura o comunidades sociales que exhiben percepciones, valores, creencias, comportamientos comunicativos y prácticas sociales que son suficientemente diferentes de otros grupos y comunidades y de la cultura dominante.

3.1.2. Networking y participación

En la vida laboral moderna, los profesionales necesitan desenvolverse de manera flexible e independiente en entornos en constante cambio (Castells, 2000). Para poder hacerlo de manera efectiva, dependen de diversas habilidades de aprendizaje permanente, entre otras el aprendizaje autónomo y autodirigido. Dado que la interacción con sus compañeros apoya en parte su aprendizaje, una habilidad esencial para el aprendizaje a lo largo de toda la vida que deben desarrollar es la capacidad de encontrar y conectarse con otras personas relevantes, *es decir*, la creación de redes profesionales (Johnson, 2008; Nardi, *et al.*, 2000).

Definimos la actividad de networking profesional como el acto de establecer conexiones con otros profesionales, con o sin la intención de establecer vínculos a largo plazo con ellos (Compton, 2009; Tempestad y Starkey, 2004). A nuestro entender, las habilidades en el centro de la creación de redes implican la capacidad de identificar y comprender el trabajo de otras personas en relación con el propio, y de evaluar el valor de la conexión con estos otros para un posible trabajo futuro. El resultado de la creación de redes es una red profesional personal, *es decir*, una red de personas egocéntrica, personal e intencionadamente creada por un individuo específicamente en el contexto de sus actividades profesionales. Esta red reúne un círculo heterogéneo de personas, distribuidas en diferentes grupos y lugares, y conectadas con el individuo con conexiones de diversos grados de fuerza (Granovetter, 1983; Nardi, *et al.*, 2000).

La creación de redes profesionales ofrece varios beneficios. Desde la perspectiva del individuo, apoya el desarrollo y crecimiento de las carreras profesionales (Cross, *et al.*, 2003; Dulworth, 2006; Krattenmaker, 2002). Sus redes también le permiten encontrar apoyo adecuado y constante cuando surge la necesidad (Haythornthwaite, 2002; Ru y Ortolano, 2009; Van Ryzin, *et al.*, 2009). Desde la perspectiva de la organización, el networking y las redes son vitales en la innovación y cruciales para vincularse con nuevos socios de confianza cuando se trata de prioridades empresariales cambiantes (Birkinshaw, *et al.*, 2007; Pulley y Wakefield, 2001; Vervest, *et al.*, 2009). La creación de redes apoya la formación de grupos con el propósito de aumentar la concienciación y/o el progreso socioeconómico (véase Compton, 2009; Fesko, 1997; Gupton y Slick, 1996; Hays, *et al.*, 2003). La creación de redes profesionales también puede utilizarse como un medio para apoyar continuamente el aprendizaje permanente de los profesionales en la práctica (Johnson, 2008). Una vez creadas, las redes profesionales personales son plataformas en las que se pueden producir conversaciones y diálogos, lo que permite el aprendizaje individual (no formal) (Eraut, 2000). Este aprendizaje es especialmente frecuente en la práctica, donde el conocimiento tácito se construye a través de la experiencia y la reflexión y se comparte a través de la interacción social con otros (Bolhuis y Simons, 2001; Hearn y White, 2009). Además, la capacidad de hacer posible las conversaciones entre las personas cuando sea necesario se reconoce como un facilitador clave de la creación de conocimiento en entornos organizacionales (Von Krogh, *et al.*, 2000).

Tanto las conexiones fuertes como las débiles contribuyen al aprendizaje del individuo: los lazos fuertes permiten una colaboración activa en la creación de conocimiento, mientras que los lazos débiles son fuentes de nueva información, conocimiento e ideas (Bell, 2010; Gargiulo y Benassi, 2000; Jones, 2008; Jones, *et al.*, 2008; Ryberg y Larsen, 2008; Wenger, 1998). Dado que la dicotomía entre vínculos fuertes y débiles no es evidente, se necesita un mayor refinamiento (Lin, 2008). Para las redes personales, Grabher e Ibert (2008) propusieron un enfoque de tres capas, que consiste en una capa de comunalidad (lazos fuertes), una capa de sociabilidad (lazos débiles) y una capa de conectividad (lazos muy débiles).

También se ha reconocido que los vínculos y las redes pueden construirse, crearse y mantenerse intencionadamente como recursos para el aprendizaje y el trabajo (Burt, 1992). La estructura de una red personal puede cambiar de manera que beneficie mejor las necesidades de los estudiantes profesionales a lo largo de las diferentes etapas de sus carreras (Margaryan, *et al.*, 2009). Al incluir eslabones débiles en sus redes personales, los alumnos pueden crear un entorno propicio para el aprendizaje (Kester y Sloep, 2009). Creemos que la intencionalidad del profesional es más fuerte en la capa de sociabilidad, ya que los contactos en esta capa son los más móviles dentro de la red personal de alguien. Dependiendo de las intenciones del profesional, estos lazos tienen el potencial de convertirse en conexiones más fuertes o convertirse en lazos aún más débiles. Por lo tanto, un individuo puede crear y orquestar vínculos para apoyar eficazmente las necesidades de aprendizaje y, potencialmente, utilizar la tecnología para respaldar esta red, convirtiéndola efectivamente en una *red de aprendizaje personal* (RAP).

En una economía basada en el conocimiento, la competitividad depende cada vez más de la capacidad de:

Aplicar nuevos conocimientos y tecnologías en productos y procesos productivos. Sin embargo, con la creciente competencia y globalización y el rápido avance del conocimiento, las nuevas tecnologías y los conceptos innovadores tienen una variedad más amplia de fuentes, la mayoría de ellas fuera del control directo de las empresas que se han vuelto más especializadas y centradas en sus competencias básicas. Para obtener conocimientos y experiencias complementarios, dependen cada vez más de acuerdos de colaboración, además de las relaciones mediadas por el mercado (por ejemplo, compra de equipos, concesión de licencias de tecnología). La colaboración entre empresas en el seno de las redes es, con mucho, el canal más importante de intercambio de conocimientos. También se están intensificando las interacciones entre las empresas y otras instituciones que participan en el proceso de innovación: universidades y otras instituciones de educación superior, laboratorios de investigación privados y públicos, proveedores de servicios técnicos y de consultoría, organismos reguladores, etc.

Incluso más que las grandes empresas, las PYME dependen de fuentes externas de información, conocimientos, experiencia y tecnologías para desarrollar su propia capacidad innovadora y llegar a sus mercados. Aunque los diferentes tipos de PYMES tienen necesidades diferentes, todas deben estar conectadas a las fuentes más prolíficas de nuevos conocimientos y experiencia, ya sea directamente o a través de redes de múltiples niveles que vinculen a empresas altamente innovadoras con otras a nivel regional, nacional y mundial.

Los estudios empíricos han confirmado que las empresas colaboradoras son más innovadoras que las no colaboradoras, independientemente de su tamaño (OCDE, 2001a).

Table 1. International innovation taxonomy

Category	Participants	Forms
International diffusion of innovation	National and international companies	Exports of innovative products and services. Production in foreign countries.
Global innovation	International corporations	R&D and innovative activities in many countries.
Open innovation	Corporations, SMEs, R&D centres, Independent Labs.	Boundaries permeable, innovations easily transferred inward and outward of corporations.
Internet of things	Devices, Systems, Platforms, corporations and non-profit organizations, individuals.	Permeable boundaries, access to technology and access to mass information flows.

Source: own study

- en todo el mundo, el cliente se ha vuelto más exigente, buscando productos más baratos y de mayor calidad, por lo que la empresa debe introducir innovaciones de tal manera que superen la noción cambiante de valor para el cliente,
- las mejoras en los transportes y las comunicaciones han reducido el coste del transporte y han hecho más eficaz el comercio internacional,
- la tecnología de la información que transforma el mundo en una "red de información", al igual que los medios de comunicación modernos que difunden valores supranacionales, afectan a la creación de innovaciones globales – negocios globales – una comunidad global,
- ha surgido la necesidad de aprender de la experiencia internacional y se ha producido la difusión de las nuevas tecnologías de un país a otro,
- La competitividad en el mercado mundial requiere que se creen y apliquen nuevos productos y servicios con rapidez y al menor costo posible. En este caso, la coordinación del mercado, el reconocimiento cada vez mayor y el aprovechamiento de la situación en muchos mercados diferentes son cada vez más importantes, tanto para el suministro como para las ventas.
- la tecnología avanzada provoca un aumento en el costo de fabricación de nuevos productos-procesos, lo que hace que las empresas aumenten el volumen de ventas para crear la posibilidad de aprovechar el efecto de escala para mantener la competitividad,
- En la economía global, las empresas internacionales pueden realizar e implementar innovaciones donde existan las mejores posibilidades de éxito en el mercado.

De ahí la necesidad de la observación constante de las tendencias y de la determinación de las perspectivas de desarrollo de las empresas internacionales, de su política de investigación y desarrollo y de la transferencia de tecnología.

-Tipo y variedad de socios. Las redes que conectan a individuos y organizaciones en áreas funcionales (por ejemplo, investigación, producción, logística o marketing) están ganando importancia en relación con las que vinculan a los socios en una cadena vertical más tradicional. Otra tendencia general es el rápido desarrollo de redes que comprenden una amplia variedad de actores, como proveedores, usuarios, organizaciones científicas, servicios orientados a las empresas, organismos públicos, etc. Las asociaciones entre las pequeñas empresas, las grandes empresas y los organismos públicos de investigación están adquiriendo importancia porque son formas eficaces de perfeccionar la división del trabajo dentro de los sistemas de innovación en beneficio de todos.

-Modo de innovación. Muchas redes siguen teniendo un fuerte enfoque sectorial, pero otras, que abarcan todas las industrias y los campos tecnológicos, son cada vez más frecuentes.

-Ámbito geográfico. Las redes pueden ser de alcance local, regional, nacional, internacional o mundial, dependiendo del tipo de socios y del modo de innovación predominante. Los límites geográficos de las redes son permeables y cambian con el tiempo, ya que las redes con un fuerte enfoque local y basadas en estrechas relaciones personales se complementan en lugar de ser reemplazadas por redes internacionales e interacción electrónica.

Organización y relaciones entre socios: desde redes flexibles hasta asociaciones estructuradas de múltiples actores. Las relaciones de red varían considerablemente, desde relaciones muy informales, flexibles y basadas en la confianza hasta acuerdos más formalizados y estables, como las asociaciones.

Sin embargo, detrás de cada red formal (cooperaciones de investigación, empresas conjuntas, etc.) hay varias redes informales que le dan vida y sostenibilidad.

Trabajos teóricos y empíricos recientes (OCDE, 2001a) han identificado los siguientes beneficios de la creación de redes:

- Aumento de la escala y el alcance de las actividades. Los resultados de la colaboración pueden ser aplicables al mercado de cada empresa y, por lo tanto, servir para ampliar su base de clientes. La capacidad de una empresa puede ampliarse considerablemente si logra una sinergia entre las diferentes competencias tecnológicas y entre la innovación tecnológica y organizativa.
- Costos y riesgos compartidos. Los costos asociados con las innovaciones han aumentado rápidamente y ahora están a menudo fuera del alcance de una sola empresa. Los altos costos y riesgos de la innovación pueden ser compartidos bajo un acuerdo de colaboración.
- Mejora de la capacidad para lidiar con la complejidad. Muchos desarrollos tecnológicos clave son complejos y se basan en una amplia gama de conocimientos científicos y comerciales. Esto refuerza la necesidad de cooperación con los participantes en diferentes campos de especialización. Las redes ayudan a las empresas a hacer frente a la complejidad de múltiples fuentes y formas de tecnología.
- Mejora del aprendizaje. Debido a los continuos y rápidos cambios tecnológicos y del mercado, las empresas deben adaptarse a través del aprendizaje continuo. La colaboración mejora el aprendizaje sobre nuevas tecnologías, tecnologías prospectivas y formas en que el cambio tecnológico puede afectar el negocio existente. También puede enseñar a las empresas a cambiar su enfoque organizativo.
- Flexibilidad y eficiencia en la gestión del conocimiento. Gran parte del conocimiento es tácito y específico de la empresa y, por lo tanto, es difícil de transferir a través de los mecanismos del

mercado. Las redes facilitan el intercambio de todo tipo de conocimientos sobre la base de la confianza mutua, incluso entre grandes y pequeñas empresas.

3.1.3. Negociación

La negociación es una discusión para resolver disputas y llegar a acuerdos entre dos o más partes. La negociación es un proceso de intercambio que da como resultado un compromiso en el que cada parte hace una concesión en beneficio de todos los involucrados.

Hay muchas situaciones en las que es posible que necesites ser un buen negociador. Puede que tengas que negociar una oferta de trabajo, pedir un aumento de sueldo, movilizarte para aumentar el presupuesto, comprar o vender una propiedad o cerrar una venta con un cliente. Todas ellas exigen habilidades negociadoras si quieres tener éxito.

Las habilidades de comunicación esenciales incluyen la identificación de señales no verbales y habilidades verbales para expresarse de manera atractiva. Los negociadores hábiles pueden cambiar sus estilos de comunicación para satisfacer las necesidades del oyente. Al establecer una comunicación clara, puedes evitar malentendidos que podrían impedirte llegar a un acuerdo.

Las habilidades de escucha activa también son cruciales para comprender la opinión de otra persona en la negociación. A diferencia de la escucha pasiva, que consiste en escuchar a un orador sin retener su mensaje, la escucha activa garantiza que se involucre y luego recuerde detalles específicos sin necesidad de repetir información.

La inteligencia emocional es la capacidad de controlar tus emociones y reconocer los sentimientos de los demás. Ser consciente de la dinámica emocional durante la negociación puede ayudarte a mantener la calma y centrarte en los problemas centrales. Si no estás satisfecha con la negociación actual, solicita un tiempo de pausa para que tú y la otra persona podáis volver con perspectivas renovadas.

Al igual que debes iniciar una negociación con un objetivo claro, es probable que la otra persona también tenga sus propias expectativas definidas. Si crees que es posible que no puedas estar de acuerdo con los términos del otro, puedes intentar ajustar tus expectativas. La gestión hábil de las expectativas implica mantener un equilibrio entre ser un negociador firme y uno colaborativo.

Algunas negociaciones pueden tardar mucho tiempo en completarse, lo que a veces implica renegociaciones y contraofertas. En lugar de buscar una conclusión rápida, los negociadores a menudo practican la paciencia para evaluar adecuadamente una situación y llegar a la mejor decisión para sus clientes.

La adaptabilidad es vital para el éxito de la negociación. Cada negociación es única y la situación puede cambiar de un día para otro. Por ejemplo, una parte involucrada puede cambiar sus demandas abruptamente. Si bien es difícil planificar todas las situaciones posibles, un buen negociador puede adaptarse rápidamente y determinar un nuevo plan si es necesario.

La capacidad de influir en los demás es una habilidad importante para la negociación. Puede ayudarte a definir por qué la solución propuesta beneficia a todas las partes y animar a otros a apoyar tu punto de vista. Además de ser persuasivos, los negociadores deben ser asertivos cuando sea necesario. La asertividad te permite expresar tus opiniones respetando las perspectivas de la otra parte.

La negociación requiere una planificación que te ayude a determinar lo que quieres y cómo se cumplirán los términos. Debes considerar el mejor resultado posible, tu oferta menos aceptable y lo que harás si no se llega a un acuerdo. Prepararse, planificar y pensar en el futuro es crucial para una negociación exitosa. Los mejores negociadores entran en una discusión con al menos un plan de respaldo, pero a menudo con más. Considera todos los resultados posibles y está preparado para cada uno de estos escenarios. Esta es la "mejor alternativa a un acuerdo negociado" (BATNA, por sus siglas en inglés) para los negociadores.

La integridad, o tener fuertes principios éticos y morales, es una habilidad esencial para las negociaciones. Ser considerado, respetuoso y honesto permite que la otra parte confíe en lo que dices. Como negociadora, debes ser capaz de cumplir con los compromisos. Para demostrar confiabilidad, evita prometer demasiado.

La capacidad de establecer una buena relación te permite establecer relaciones con los demás en las que ambas partes se sientan apoyadas y comprendidas. Construir una relación requiere comunicar sus objetivos y comprender los deseos y necesidades de la otra parte. El rapport ayuda a aliviar las tensiones, promueve la colaboración y aumenta la probabilidad de llegar a un acuerdo. Para establecer una buena relación, es fundamental mostrar respeto y utilizar las habilidades de escucha activa.

La negociación requiere la resolución de problemas para ver el problema y encontrar una solución. Si un precio es demasiado alto, ¿cómo se puede bajar? Si un recurso es escaso, ¿qué se puede hacer para aumentarlo? Encontrar soluciones únicas a los problemas puede ser el factor determinante en el compromiso.

Los buenos negociadores pueden actuar con decisión durante una negociación. Puede ser necesario llegar a un acuerdo durante una negociación. Tienes que ser capaz de reaccionar con decisión. Ten en cuenta que tus decisiones pueden tener efectos duraderos en ti o en tu empresa. Es importante que pienses detenidamente en tus opciones sin pensar demasiado en tu decisión. Ir de una opción a otra sin tener una respuesta clara puede provocarte un estrés innecesario.

En el mercado actual, hiperconectado y cada vez más competitivo, la capacidad de negociar de manera efectiva es más valorada que nunca. De hecho, según un estudio realizado en el Reino Unido, se estima que las empresas del Reino Unido pierden alrededor de 9 millones de libras esterlinas *por hora* debido a la escasa capacidad de negociación. Ese estudio también concluyó que las empresas del Reino Unido podrían aumentar su rentabilidad general hasta en un 7% anual si tuvieran mejores habilidades de negociación.

Claramente, las habilidades de negociación son importantes en los negocios. Las siguientes son cinco razones específicas por las que las habilidades de negociación son absolutamente imperativas en el mundo de los negocios:

La mentalidad negociadora es beneficiosa para todos, desde los clientes hasta los empleados. Aunque la capacidad de negociar es sin duda una parte importante de las reuniones de la dirección y de la elaboración de contratos, sus beneficios van mucho más allá de esas aplicaciones más conocidas. Por ejemplo, las habilidades de negociación pueden ser muy valiosas cuando se discuten las responsabilidades que tendrá un empleado o un nuevo empleado, y pueden garantizar que ambas partes entiendan exactamente lo que se espera de la otra.

Crea situaciones en las que todos ganen

Contrariamente a lo que algunos creen, las habilidades de negociación no consisten en vencer a la oposición de la otra parte. De hecho, los mejores negociadores son aquellos que son capaces de crear situaciones en las que todos ganan, en las que todos se van pensando que el acuerdo es bueno. Si bien la capacidad de obtener agresivamente lo que uno quiere puede parecer una victoria en este momento, la realidad es que la falta de confianza generada por esto puede causar problemas en el futuro.

No hay duda de que encontrar una oferta que haga felices a todos es difícil, pero esta es exactamente la razón por la que es tan valorada.

Una buena negociación puede mejorar tus resultados

En última instancia, el objetivo de una negociación es obtener el mejor acuerdo posible para ti y tu organización. Al hacerlo, por definición, estás mejorando tus resultados. Por ejemplo, si eres capaz de reducir tus gastos generales en un 10% debido a una negociación eficaz, ese dinero va directamente a tu margen de beneficio.

Garantiza que puedas afrontar una negociación con confianza

La confianza es una parte importante de cualquier negociación. Entrar en una negociación importante con el conocimiento fundamental de que sabes lo que estás haciendo significa que puedes concentrarte en el trato en sí en lugar de preocuparte por si estás siendo superado por la otra parte. Además, se ha demostrado que la capacidad de hacer una presentación con confianza, así como de ofrecer ofertas o contraofertas, da lugar a mejores acuerdos.

Las habilidades de negociación generan respeto

El respeto es una parte esencial de los negocios. Es importante que tus empleados te respeten si quieres obtener la mayor productividad de ellos, y es igual de importante que los proveedores, clientes y cualquier otra persona con la que puedas estar negociando también te respeten a ti.

La impresión que dejas después de una negociación puede tener una impresión duradera, que puede afectar todo, desde futuras negociaciones hasta tu reputación en tu industria.

Este hecho subraya un punto importante: es mucho mejor ser un personaje algo intimidante debido a sus habilidades de negociación que ser visto como un pusilánime en la mesa de negociaciones. Lejos de ser un obstáculo en futuros acuerdos, la capacidad de negociar hará que la gente quiera trabajar contigo.

Aprender a ser un negociador eficaz puede ser un reto, por lo que siempre es bueno tener herramientas a tu disposición que puedan ayudarte en ese objetivo. EC Sourcing Group tiene un conjunto de soluciones diseñadas para hacer que todo, desde las negociaciones hasta la optimización del proceso de RFP, sea lo más efectivo y eficiente posible.

3.1.4. Gestión de conflictos

Ser capaz de gestionar es esencial en la comunicación global, ya que las diferencias culturales son una rica fuente de falta de comunicación, por lo que es necesario prevenir los conflictos mediante la educación y una comunicación sana, centrándose en soluciones y estrategias de resolución de problemas en lugar de culpar y ceñirse a comportamientos reivindicativos individualistas. Para evitar el conflicto o resolverlo se necesita que ambas partes estén dispuestas a hacer concesiones, a hacer un esfuerzo pasando de sus posiciones originales hacia el entendimiento mutuo, haciéndose preguntas para entenderse y escucharse para llegar a un acuerdo y alejarse del conflicto.

La gestión de conflictos es la práctica de ser capaz de identificar y gestionar los conflictos de forma sensata, justa y eficiente. El proceso de gestión de conflictos se ocupa de las incompatibilidades o desacuerdos (percibidos) que surgen, por ejemplo, de opiniones, objetivos y necesidades divergentes.

Dado que los conflictos en una empresa son una parte natural del lugar de trabajo, es importante que haya personas que entiendan los conflictos y sepan cómo resolverlos. Esto es importante en el mercado actual más que nunca. Todos se esfuerzan por demostrar lo valiosos que son para la empresa para la que trabajan y, a veces, esto puede dar lugar a disputas con otros miembros del equipo.

A continuación se presentan las formas comunes de gestionar conflictos;

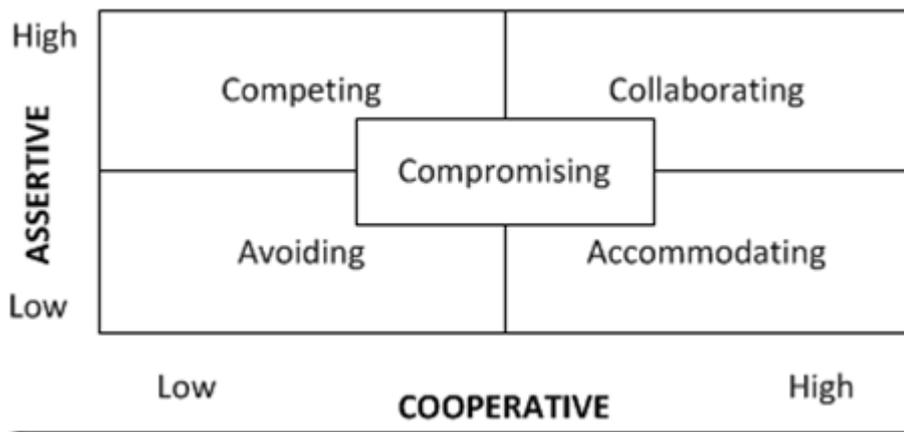
Colaboración: Este estilo de gestión de conflictos produce los mejores resultados a largo plazo, pero con frecuencia es el más difícil y el que requiere más tiempo de lograr. Se tienen en cuenta las necesidades y deseos de cada parte, y se encuentra una solución en la que todos ganan para que todos queden satisfechos. A menudo, esto implica que todas las partes se sienten juntas, discutan el conflicto y negocien una solución juntas. El estilo de gestión de conflictos colaborativo se utiliza cuando es fundamental mantener las relaciones de todas las partes o cuando la solución en sí misma tendrá un impacto significativo.

Competidor: El estilo competidor de gestión de conflictos rechaza el compromiso y no cede a las opiniones o deseos de los demás. Una de las partes es inflexible sobre cómo cree que se debe manejar una situación y no retrocederá hasta que se salga con la suya.

Esto puede ocurrir en situaciones en las que la moral requiere un curso de acción específico, cuando no hay tiempo para probar una solución diferente o cuando se debe tomar una decisión impopular. Puede resolver rápidamente las disputas, pero tiene un alto riesgo de reducir la moral y la productividad.

Evitación: Un gestor de conflictos que tiene grandes habilidades de gestión de conflictos busca reducir el conflicto ignorándolo, eliminando a las partes en conflicto o evadiéndolo de alguna manera. Los miembros del equipo que no estén de acuerdo pueden ser eliminados del proyecto, los plazos se pueden retrasar o las personas pueden ser reasignadas a otros departamentos.

Si un período de reflexión es beneficioso o si necesitas más tiempo para considerar tu postura sobre el conflicto en sí, este puede ser un estilo efectivo de gestión de conflictos. Sin embargo, la evitación no debe sustituir a la resolución adecuada de conflictos, aplazar los conflictos indefinidamente puede provocar más conflictos (y de mayor envergadura) en el futuro.



Fuente de la imagen: Thomas Kilmann Conflict Management Model <https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>

Acomodación: El estilo de gestión de conflictos complaciente consiste en poner las necesidades de la otra parte por delante de las propias. Les dejas 'ganar' y se salen con la suya. La acomodación se utiliza cuando no te importa tanto el problema como a la otra persona, si prolongar el conflicto no vale la pena o si crees que estás equivocado.

Esta opción se trata de mantener la paz, no esforzarse más de lo necesario y saber cuándo elegir tus batallas. Si bien puede parecer una opción débil, la adaptación puede ser la mejor manera de resolver un conflicto menor y pasar a asuntos más importantes. Este estilo es altamente cooperativo por parte del resolutor, pero puede generar resentimiento.

Compromiso: Este estilo de gestión de conflictos busca un término medio al pedir a ambas partes que renuncien a algunos aspectos de sus deseos para llegar a un acuerdo. Este estilo a veces se conoce como "perder-perder", porque ambas partes tendrán que renunciar a algunas cosas para llegar a un acuerdo sobre el tema más amplio.

Cuando hay una limitación de tiempo o cuando una solución simplemente tiene que suceder en lugar de ser perfecta, se utiliza. El compromiso puede generar resentimiento, especialmente cuando se usa excesivamente como una táctica de resolución de conflictos, así que úsalo con moderación.

3.1.6. Empatía

La empatía es un aspecto esencial de la comunicación y el comportamiento humano. Las personas que pueden mostrar compasión demuestran su reconocimiento por los sentimientos de la otra parte, acercándolos entre sí en términos de comprensión. La empatía ha sido definida como el componente afectivo del descentramiento; en otras palabras, una reacción hacia otra persona que refleja el reconocimiento y la comprensión del estado emocional del otro (Redmond, 1985). Aquellos que pueden mostrar empatía tienen más éxito en la desescalada de situaciones cuando se produce una falta de comunicación y, por lo tanto, en la prevención de conflictos. Uno de los aspectos vitales de

las estrategias de desescalada es la escucha activa y el reconocimiento de los sentimientos y emociones de la otra parte.

¿Por qué es importante la empatía para los negocios? La respuesta simple es que la empatía empodera. A medida que los líderes y los miembros del equipo se relacionan entre sí, se permiten sentir una sensación de validación y respeto. Considerada como un superpoder organizacional, la empatía puede tener un impacto positivo en el compromiso, la motivación y el bienestar de los empleados.

El verdadero poder de la empatía radica en tu capacidad de visualizarte a ti mismo en la posición de un miembro del equipo, o en una posición de liderazgo. Una vez que la empatía se convierte en parte de la cultura organizacional, permite a los empleados centrar a sus compañeros y trabajar en colaboración.

Desde el punto de vista del liderazgo, la empatía invita a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones. Esto comunica que los líderes valoran y confían en las opiniones y posiciones de los miembros de su equipo. De este modo, cada vez más empleados sienten una sensación de validación y se sienten impulsados a comprometerse con su trabajo y el de sus equipos.

La empatía en el lugar de trabajo es parte de una conversación más amplia sobre la ética organizacional. La ética de una organización se refiere a cómo el liderazgo y los miembros del equipo responden a su entorno externo. Estas éticas dictan los principios y directrices que determinan la forma en que la empresa y sus empleados realizan negocios en el lugar de trabajo.

Los líderes deben esforzarse por trasladar la empatía a su ética organizativa para garantizar que cada decisión esté guiada por el compromiso de elevar y conectar con los demás. Para tener un impacto con empatía y arraigarla en la cultura de tu empresa, asegúrate de que tu organización tenga un código ético claro. Al incorporar la empatía a su ética, formarás a tus líderes y empleados para que prioricen constantemente los sentimientos y perspectivas de los demás en el lugar de trabajo.

La empatía tiene un impacto multifacético en el lugar de trabajo. Desde la mejora de las capacidades de los líderes y la mejora de la forma en que los miembros del equipo se relacionan entre sí hasta la priorización de las necesidades de los clientes y las relaciones con los clientes, la empatía es, sin duda, una parte importante de cualquier negocio.

La empatía beneficia a las empresas de las siguientes maneras:

-Los líderes que conectan con su equipo de una manera genuina son capaces de fomentar un sentido de lealtad y retener a las mejores personas.

-Los líderes empáticos pueden alentar con éxito a sus equipos y motivarlos a rendir al máximo.

-Los líderes con empatía pueden comprender mejor las necesidades de los clientes y abordar sus deseos, puntos débiles y temores.

-A través de la empatía, los miembros del equipo pueden desarrollar vínculos más fuertes y generar confianza entre sí. Esto permite que los miembros del equipo se conviertan en una verdadera comunidad tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

-La empatía está ligada a la innovación , ya que permite a los miembros del equipo practicar la curiosidad, la generosidad y la igualdad hacia las ideas de sus compañeros. Al entrar en la perspectiva del otro, los miembros del equipo desarrollan un sentido de comprensión que permite el pensamiento creativo.

-Los equipos que practican la empatía lideran con el corazón. Esto fomenta una sensación de seguridad psicológica, permitiendo que otros se sientan vulnerables y abiertos a aprender y colaborar.

- Las organizaciones empáticas ponen a sus clientes en primer lugar. Este enfoque centrado en el ser humano permite a los equipos y al liderazgo construir vínculos reales con sus clientes que pueden durar toda la vida.

-¿Por qué es importante la empatía para los negocios? La empatía facilita la identificación y priorización de los deseos y necesidades de los clientes. Al ponerse en su lugar, una organización comprenderá mejor las expectativas de los clientes.

La gente a menudo confunde simpatía y empatía, usando los dos términos indistintamente. Sin embargo, hay diferencias clave que hacen que la simpatía y la empatía sean muy diferentes:

Simpatía: Experimentar simpatía significa que, si bien puedes sentir lástima por la situación o las dificultades de alguien, no puedes conectarte ni comprender su experiencia y sentimientos. Un enfoque comprensivo solo entiende los desafíos de otra persona desde tu perspectiva, lo que limita tu capacidad para responder a sus dificultades. Por ejemplo, si bien es posible que sientas lástima por alguien que está pasando por un momento difícil en casa, no puedes entender cómo se siente desde su perspectiva.

Empatía: Empatizar te permite imaginarte a ti mismo en la situación de otra persona sin juzgarte. Puedes entender por qué alguien se siente de la manera en que lo hace y experimentar sus emociones, ideas u opiniones. La empatía te ayuda a construir y mantener conexiones con otras personas al cavar debajo de la superficie de las declaraciones de las personas y buscar señales no verbales. La empatía es más productiva que la simpatía en el lugar de trabajo, ya que los empleados se sentirán más apoyados.

La empatía ayuda a las personas a sentirse validadas y comprendidas. Escuchar los desafíos de alguien y comprender de dónde viene puede ser de gran ayuda en las relaciones personales y profesionales.

La empatía y la capacidad de conectar con las personas son habilidades esenciales tanto en nuestra vida profesional como personal. La empatía en el lugar de trabajo, que es un componente crucial de la competencia emocional y la eficiencia del liderazgo, mejora las conexiones humanas en general y puede dar lugar a un compromiso más eficaz y a resultados beneficiosos tanto a nivel individual como organizativo.

Los tres pilares de la empatía organizacional son; escucha, apertura y comprensión.

En comparación con el 75 por ciento de los empleados en promedio, el 83 por ciento de los empleados de la Generación Z preferirían una organización con una fuerte atmósfera de empatía a una que ofrezca una remuneración un poco mejor. Esto se debe a que los líderes y gerentes empáticos entienden que los resultados de una empresa solo se pueden lograr a través de y con las personas. Como resultado, tienen una actitud accesible y empática hacia los sentimientos y pensamientos de los miembros de su equipo.

La empatía es esencial en el lugar de trabajo para cualquier empresa que se enfrente a contratiempos, bajo rendimiento o personas que realmente quieran lograrlo. Entonces, ¿por qué las personas no son más empáticas en el trabajo? Esto se debe a que la empatía requiere tiempo, esfuerzo y trabajo para desarrollarse.

La empatía requiere tiempo y esfuerzo para demostrar comprensión y conciencia. No siempre es sencillo comprender por qué un empleado se siente o piensa de cierta manera ante una situación. Otra parte de la empatía requiere que una persona priorice a los demás antes que a sí misma, lo que puede ser difícil en el competitivo lugar de trabajo actual. Por último, muchas empresas solo se preocupan por alcanzar los objetivos, independientemente del coste de personal.

3.3. COMPETENCIAS INTERCULTURALES

3.3.1. Diversidad cultural

La cuestión de la diversidad cultural es un tema reciente, así como el interés de las empresas por la gestión de la diversidad cultural, que surgió en los años 1990. El tema de la diversidad cultural en las organizaciones también se ha considerado como un factor de ventaja estratégica para las empresas (Hanashiro &, 2005).

La diversidad cultural consiste en un conjunto de personas con diferentes identidades que interactúan dentro de un mismo sistema social. Este concepto está relacionado con el reconocimiento y respeto a la individualidad de los empleados, y la gestión de la diversidad requiere el desarrollo de habilidades necesarias para el crecimiento y éxito de la empresa (Fleury, 2000). Por esta razón, la gestión de la diversidad cultural requiere un enfoque holístico para desarrollar un entorno organizacional que permita a todos desarrollar plenamente su potencial para alcanzar los objetivos de la empresa (Thomas, 1996).

Las diferencias culturales interactúan con un conjunto de factores individuales, grupos y cuestiones organizativas con el fin de establecer el impacto de la diversidad en el desempeño individual y organizacional. El desempeño individual se divide en variables de respuesta afectiva, como satisfacción, identificación organizacional e implicación en el trabajo, y en variables de desempeño (*desempeño*, movilidad en el puesto y compensación). Ahora bien, los resultados organizativos pueden influir en la calidad de la asistencia, de la rotación, de la calidad en el trabajo y de la rentabilidad (Cox, 1994).

Miliken y Martins (1996) dividen los impactos de la diversidad organizacional sobre los individuos en dos dimensiones temporales de corto y largo plazo y por tipo de impacto: los impactos afectivos, relacionados con la identificación y la satisfacción de la persona con el grupo; y los cognitivos, considerados como la capacidad del individuo para procesar la información, percibir e interpretar estímulos, además de tomar decisiones. En la Figura 1 se presentan los impactos de la diversidad

cultural en los individuos.

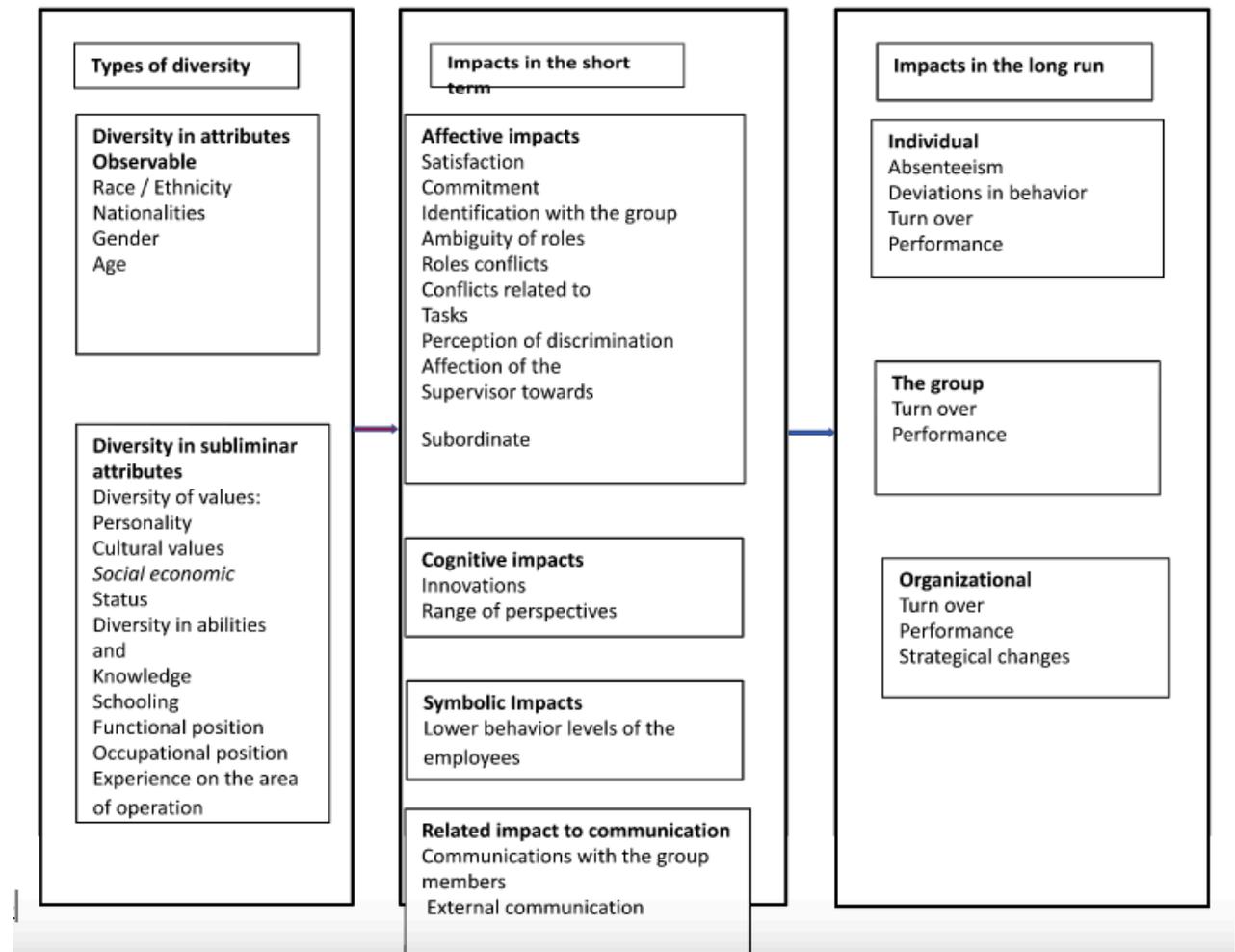


Figura 1: Impactos de la diversidad cultural en los individuos Fuente adaptada de: Miliken y Martins (1996)

Los impactos de la diversidad cultural pueden ser tanto positivos como negativos, ya que, además de algunas ventajas, también pueden causar problemas motivacionales, conflictos, rotación y dificultades de comunicación, afectando, en consecuencia, la productividad (Miliken y Martins, 1996).

En el mundo empresarial actual, las partes interesadas ya no son del país anfitrión como lo era en el pasado. Debido a la dura competencia del mercado local, las empresas han comenzado a globalizarse invirtiendo en otros países. Terminan enfrentándose a la competencia tanto a nivel local como global. Es aún más difícil tener en cuenta las diferencias interculturales. Los gerentes tienen que ser más considerados en cuestiones culturales para tener éxito en el ámbito del mercado extranjero. Francesco y Gold, (1998) definen la cultura como un todo complejo que abarca el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. La cultura se adquiere a través de un proceso social. De acuerdo con Czinkota y Ronkainen (1998), la cultura consiste en elementos interdependientes que incluyen el idioma, las costumbres, la moral y los valores, entre otros. Las empresas extranjeras siempre deben considerar las diferencias culturales que pueden ser un problema entre los socios comerciales (Johan y Svedjholm, 2006). La dirección de la empresa siempre debe tener en cuenta

estos factores culturales para poder aventurarse en el mercado global.

Los encuentros interculturales son hoy en día más frecuentes con el aumento del comercio, la migración, la cobertura de los medios de comunicación y los viajes, de ahí la necesidad de dar cabida a la diversidad intercultural y étnica (Osman-gani y Joo-Senq, 2002). Debido a esto, la comunicación y la tecnología han mejorado mucho con el tiempo y los países ya no son independientes sino interdependientes (Francesco y Gold, 1998), lo que significa que las empresas deben operar en la era de la globalización. El elemento más desafiante en el mercado es la cultura (Czinkota y Ronkainen, 1998). Como argumentan Harris y Moran (1996), la socialización de los empresarios debe tener lugar en su cultura, en la cultura empresarial y en la cultura corporativa. La participación de una empresa en la cultura extranjera es lo que muestra el grado de adaptabilidad de la empresa a los elementos culturales extranjeros (Czinkota y Ronkainen, 1998). La diversidad cultural sigue siendo un factor importante en la liberalización del mercado mundial moderno y en las fusiones transfronterizas. Según Adler (2002), la globalización es una realidad y la comunicación intercultural es más una norma que una excepción.

Los fondos de inversión extranjera directa que obtiene un país están directamente relacionados con la cultura del país anfitrión. Según la UNCTAD (1998), la inversión extranjera directa (IED) implica el compromiso a largo plazo de las empresas extranjeras en un país receptor (Bhardwaj, 2007). A las empresas siempre les gusta invertir en países con condiciones económicas, institucionales y regulatorias favorables. Los atributos culturales de ciertos países receptores atraen o repelen a los inversores extranjeros. La cultura del país anfitrión influye en la entrada, la estrategia, la estructura, el marketing, la producción, así como en el estilo financiero y de gestión de la empresa extranjera. Como señalan Gulbro y Herbig (1996); Hay tres cosas que son necesarias para que una empresa tenga éxito en un mercado extranjero:

- Identificar, comprender, aceptar y respetar la cultura de la otra parte y una preparación para comunicarse y operar en dos longitudes de onda culturales separadas.
- Neutralidad cultural.
- Sensibilidad hacia la cultura de otras personas.

El traslado de las actividades de las empresas al área internacional, trajo consigo la necesidad de interacción de individuos de diferentes culturas en el entorno laboral.

La razón de esto es la estructura multicultural de recursos humanos de las empresas internacionales que comparten el mismo entorno de trabajo que el físico o virtual con la misión y los objetivos comunes.

Como resultado de las asignaciones internacionales y las membresías de equipos virtuales, los empleados de empresas internacionales interactúan con personas que tienen las características de una cultura diferente a la suya.

En estos casos, cuando las personas de diferentes culturas comparten el mismo entorno, puede haber algunas dificultades en la comunicación. Estos son problemas causados por conceptos erróneos y prejuicios causados por no tener conocimiento sobre la cultura de los demás.

La forma de evitar o reducir estos desafíos es reconocer las culturas y comprender las diferencias interculturales.

Empleados que trabajan en empresas internacionales

- Empleos internacionales
Como resultado de las asignaciones internacionales y las membresías de equipos virtuales, los empleados de empresas internacionales interactúan con personas que tienen las características de una cultura diferente a la suya
- En estos casos, cuando las personas de diferentes culturas comparten el mismo entorno, puede haber algunas dificultades en la comunicación. Estos son problemas causados por conceptos erróneos y prejuicios causados por no tener conocimiento sobre la cultura de los demás.

Es importante **reconocer** las culturas y **comprender** las diferencias en la realización de los objetivos comerciales de los empleados de negocios internacionales. Necesitan desarrollarse no sólo en cuestiones técnicas y de gestión en el ámbito de su ámbito de actuación, sino también adquiriendo conciencia intercultural.



La experiencia internacional no es suficiente para la inteligencia cultural

Fracaso del empleado en el campo internacional

Se afirma en la investigación que el costo del fracaso del empleado asignado en un país que no sea su propio país es de entre 55.000 y 80.000 dólares para la empresa, dependiendo del lugar de trabajo. (Mendenhall ve Oddou (1980))

En Costo Indirecto:

Pérdida de cuota de mercado

Pérdida de reputación empresarial

Oportunidades de negocio perdidas

Gobiernos de los países anfitriones

Deterioro de las organizaciones locales y de las relaciones con los clientes

De acuerdo con la literatura, el fracaso de los empleados en este campo internacional; sigue siendo un problema que debe ser superado.

Proceso de asignación

Proceso de formación antes y después de la iniciación al trabajo

Información inadecuada sobre el problema de la cultura del país y la adaptación

Uno de los supuestos más erróneos en la vida empresarial es la creencia de que el conocimiento adquirido en un entorno sociocultural particular es válido en todas partes.

Existen diferencias entre culturas en los campos de:

Estilos de gestión,
Relación Gerente-Empleado
Distribución de responsabilidades
Autorización en procesos de toma de decisiones
Percepción de los problemas
Resolución de problemas y conflictos / trabajo en equipo, etc.

Problemas debidos a las diferencias culturales

Las diferencias culturales y los problemas cambian debido a las regiones. Hay diferencias en India, China, Singapur. (Los mercados más grandes)

Diferencias sobre la comida y la bebida en la India: (comer con la mano) diferencia de religión y creencias, quitarse los zapatos a la entrada de los ferrys y hospitales, exigir ciertos materiales / cigarrillo, provisiones, jabón

Malentendidos debidos a las diferencias en las formas de comunicación cultural en India, China y Brasil

Prohibiciones en Singapur como cigarrillos, chicles.

Hay problemas en la comunicación debido a problemas lingüísticos en los países del lejano oriente, en Rusia, España, Francia en el idioma común (inglés).

La cultura de comer y beber difiere de la de China e India, así como de países como Singapur e Indonesia.

Problemas de limpieza e higiene debido al bajo nivel de desarrollo en Nigeria y Pakistán

Obligados a sobornar en puertos de Arabia, Indonesia, Rusia, Ucrania

Abundancia de operaciones ilegales y falta de seguridad en México y Sudamérica

Actitudes racistas sobre los antecedentes históricos en Francia, Grecia y Líbano

Europa; Casi no hay problema

3.3.2. Competencia cultural

3.3.2.1. Evaluación de la competencia intercultural

La competencia intercultural puede considerarse como la capacidad de comunicarse con éxito con otras personas culturalmente diferentes utilizando los conocimientos, habilidades y actitudes interculturales propios.

Históricamente, el primer enfoque en la competencia intercultural comenzó cuando los occidentales comenzaron a trabajar como voluntarios del Cuerpo de Paz en las décadas de 1950, 1960 y principios de la de 1970 en otros países, quienes encontraron que la comunicación con personas de esas culturas se veía obstaculizada por sus diferencias culturales. Sin embargo, se hizo más popular después de la década de 1980 con la expansión de la tecnología de la comunicación y los negocios multinacionales, los programas de estudio en el extranjero y los problemas de los inmigrantes. Como consecuencia, la investigación sobre la competencia intercultural también amplió su espectro al incluir aspectos que van desde la descripción hasta la evaluación de la misma. No obstante, después de casi cuatro décadas, Ruben (1989) declaró la necesidad de aclarar el concepto. Aunque se ha avanzado mucho después de Hall (1959), a quien se considera el padre del área, en la actualidad persiste una multiplicidad de marcos y enfoques que definen y evalúan la competencia intercultural. A pesar de que la disponibilidad de una amplia gama de teorías y modelos proporciona a los educadores de idiomas una variedad de enfoques para comprender e investigar la competencia

intercultural, también complejiza la tarea de comunicar ideas relacionadas de una manera sistemática y consistentemente interpretable. Como consecuencia, muchos otros estudiosos también están de acuerdo en que es difícil encontrar una definición de competencia intercultural (Hammer, Gudykunst y Wiseman, 1978; Bennett, 1993; Gudykunst, 1994; Chen y Starosta, 1996; Byram, 1997; Fantini, 2000; Deardorff, 2006; Arsaratnam y Doref, 2005). Posteriormente lo han interpretado de diferentes maneras. Por otro lado, en la literatura también se hace referencia a diferentes términos, como competencia intercultural, competencia global y ciudadanía global (Deardorff 2006) como conceptos similares.

Hoy en día, la investigación de la competencia intercultural abarca un amplio espectro, desde las escuelas internacionales hasta la formación médica, desde los programas cortos de estudio en el extranjero hasta la residencia permanente en culturas extranjeras. Los propósitos de la investigación también son muy variados, desde la selección de participantes apropiados para enviar al extranjero hasta la mediación intercultural y la determinación de los resultados de aprendizaje asociados con una variedad de experiencias educativas. A medida que se ha ampliado el enfoque y el propósito de la investigación sobre la competencia intercultural, también han evolucionado los enfoques para su descripción y evaluación, desde breves encuestas de actitud y personalidad hasta autoevaluaciones conductuales más complejas, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de portafolio y otras. En las siguientes secciones se intentará discutir algunos modelos importantes desarrollados para evaluar y evaluar la competencia intercultural. En la literatura se han conceptualizado varios modelos que representan el desarrollo de la comprensión y las competencias interculturales y los conceptos asociados. Estos modelos reflejan una serie de diferentes enfoques teóricos y metodologías a partir de datos cualitativos y cuantitativos (Freeman et al. 2009) y se discuten con el fin de obtener una visión de los instrumentos de recolección de datos utilizados para esta investigación.

A. Modelo de Bennet

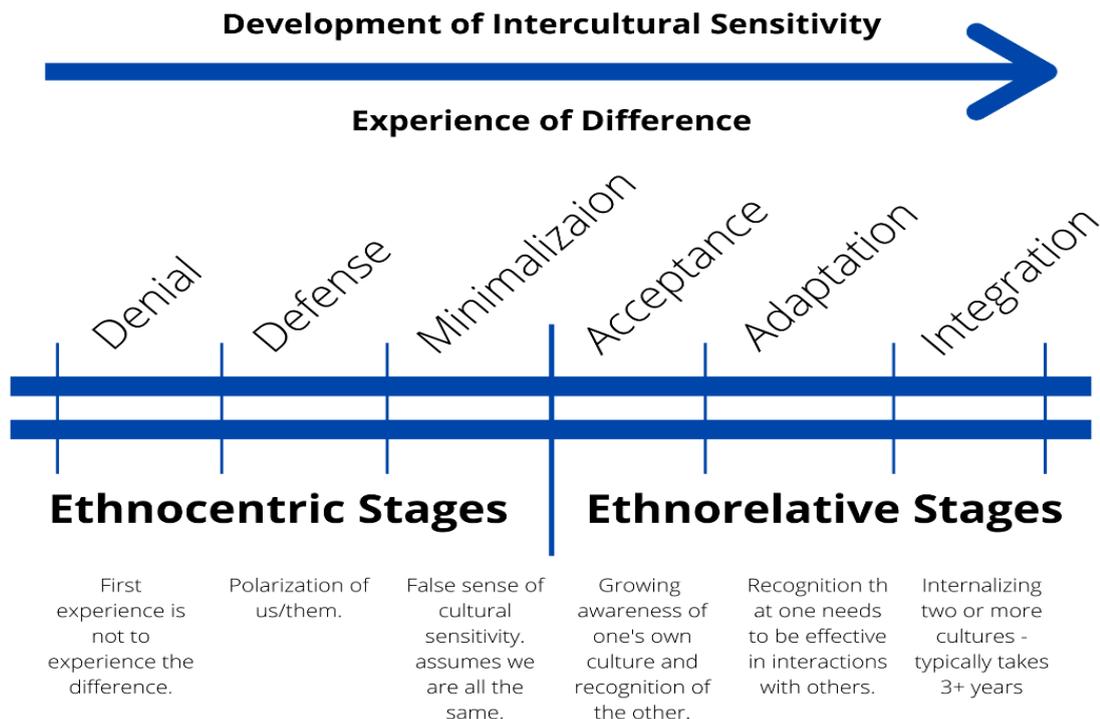
En el contexto norteamericano, un modelo diferente de competencia intercultural ha ido ganando gran atención a lo largo de los años, el Modelo de Desarrollo de la Sensibilidad Intercultural (DMIS) de Bennett (Bennett, 1993). El Modelo de Desarrollo de la Sensibilidad Intercultural (DMIS) se desarrolló con un enfoque de teoría fundamentada, sobre la base de investigaciones en las décadas de 1970 y 1980, que es un modelo dinámico que explica cómo responden los individuos a las diferencias culturales y cómo evolucionan sus respuestas a lo largo del tiempo. El Modelo de Desarrollo de la Sensibilidad Intercultural (DMIS, por sus siglas en inglés) consta de seis etapas agrupadas en tres etapas etnocéntricas (la cultura del individuo es la cosmovisión central) y tres etapas etno-relativas (la cultura del individuo es una de las muchas cosmovisiones igualmente válidas) de la siguiente manera:

1. En la primera etapa "etnocéntrica", la "negación", el individuo niega la diferencia o la existencia de otras culturas erigiendo barreras psicológicas o físicas en forma de aislamiento y separación de otras culturas.
2. En la segunda etapa etnocéntrica, la "defensa", el individuo reacciona contra la amenaza de otras culturas denigrando a las otras culturas (estereotipos negativos) y promoviendo la superioridad de la propia cultura. En algunos casos, el individuo pasa por una fase de inversión, durante la cual la visión del mundo cambia de la propia cultura a la otra, y la propia cultura está sujeta a críticas.
3. Finalmente, en la tercera etapa etnocéntrica, la "minimización", el individuo reconoce las diferencias culturales en la superficie, pero considera que todas las culturas son fundamentalmente similares.

Las tres etapas "etnorelativas" del desarrollo conducen a la adquisición de una visión del mundo más compleja en la que las culturas se entienden en relación unas con otras y las acciones se entienden como culturalmente situadas.

1. Durante la fase de "aceptación", el individuo acepta y respeta las diferencias culturales con respecto al comportamiento y los valores. 2. En la segunda etapa "etnorelativa", la adaptación, el individuo desarrolla la capacidad de cambiar su marco de referencia a otras cosmovisiones culturalmente diversas a través de la empatía y el pluralismo.

Figura 2. Modelo DMIS de Bennet (1993)



Fuente de la imagen: Modelo DMIS de Bennet (1993)

El concepto teórico más básico en el DMIS es que la experiencia (incluida la experiencia transcultural) se construye, es decir, no percibimos los eventos directamente. Más bien, nuestra experiencia de los eventos se construye a través de plantillas, o conjuntos de categorías, que utilizamos para organizar nuestra percepción de los fenómenos. Así, por ejemplo, una persona estadounidense que se encuentra cerca de un evento japonés puede no tener nada parecido a una experiencia japonesa de ese evento, si no tiene referencias japonesas con la que construir esa experiencia. En cambio, él o ella tendrá una experiencia etnocéntrica, lo que significa que la propia cultura es la única base para percibir los eventos (p.)

De manera similar, una comunicación intercultural más exitosa implica ser capaz de ver a una persona culturalmente diferente como igualmente compleja para uno mismo (centrada en la persona) y ser capaz de adoptar una perspectiva culturalmente diferente. Por lo tanto, una mayor sensibilidad intercultural crea el potencial para una mayor competencia intercultural. El quid de la adaptación intercultural es la capacidad de tener una experiencia cultural alternativa. Los individuos que han recibido una socialización mayoritariamente monocultural normalmente sólo tienen acceso a su propia visión cultural del mundo, por lo que son incapaces de experimentar la diferencia entre

su propia percepción y la de las personas que son culturalmente diferentes. El desarrollo de la sensibilidad intercultural describe cómo adquirimos la capacidad de crear una experiencia alternativa que coincida más o menos con la de las personas de otra cultura. Las personas que pueden hacer esto tienen una visión intercultural del mundo. El DMIS supone que el contacto con la diferencia cultural genera presión para el cambio en la propia visión del mundo. Esto sucede porque la visión del mundo etnocéntrica "por defecto", si bien es suficiente para gestionar las relaciones dentro de la propia cultura, es inadecuada para la tarea de desarrollar y mantener relaciones sociales a través de las fronteras culturales. Cada cambio en la estructura de la visión del mundo genera cuestiones nuevas y más sofisticadas que deben resolverse en los encuentros interculturales. Cada orientación del DMIS es indicativa de una estructura particular de visión del mundo, con ciertos tipos de cognición, afecto y comportamiento frente a las diferencias culturales típicamente asociadas con cada configuración. Es importante tener en cuenta que el DMIS no es predominantemente una descripción de la cognición, el afecto o el comportamiento. Más bien, es un modelo de cómo la supuesta visión del mundo subyacente pasa de una condición etnocéntrica a una más etnorrelativa, generando así una mayor sensibilidad intercultural y el potencial de una mayor competencia intercultural. Los cambios en el conocimiento, las actitudes o las habilidades se toman como manifestaciones de cambios en la visión del mundo subyacente. Esta distinción es importante porque las intervenciones de desarrollo, como los programas de formación, se dirigen adecuadamente a la visión del mundo, no a ningún conocimiento concreto (como en los programas de estudios de área), ningún cambio de actitud en concreto (como en los programas de reducción de prejuicios) ni ninguna adquisición de habilidades concretas (como los juegos de rol o los asimiladores culturales). Están dirigidas apropiadamente a la visión del mundo, no a ningún conocimiento particular (como en los programas de estudios de área), a ningún cambio de actitud particular (como en los programas de reducción de prejuicios) o a la adquisición de habilidades en particular (como los juegos de roles o los programas de asimilación cultural).

B. Modelo de Deardorff

Deardorff (2004) desarrolló un modelo cíclico o de proceso que visualiza la competencia intercultural como el movimiento del nivel personal al nivel interpersonal de las interacciones interculturales. Según ella, el nivel individual comienza con las actitudes y el nivel interaccional es el resultado esperado. El modelo se basó en una definición de trabajo de competencia intercultural que es "la capacidad de comunicarse de manera efectiva y apropiada en situaciones interculturales sobre la base de los conocimientos, habilidades y actitudes interculturales" (Deardorff 2006, p. 247), que consisten en los 22 elementos de competencia intercultural acordados por los académicos y administradores internacionales en su estudio de la siguiente manera.

Actitudes: Respeto, apertura, curiosidad y descubrimiento. La apertura y la curiosidad implican la voluntad de arriesgar y salir de la zona de confort. Al comunicar respeto a los demás, es importante demostrar que los demás son valorados. Estas actitudes son fundamentales para el desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarios para la competencia intercultural.

Conocimiento: Autoconciencia cultural (es decir, las formas en que la cultura de uno ha influido en la propia identidad y la visión del mundo), conocimiento específico de la cultura, conocimiento cultural profundo que incluye la comprensión de otras visiones del mundo, y conciencia sociolingüística, comprensión del mundo desde la perspectiva de los demás (acordado por todos los estudiosos interculturales)

Habilidades: Observar, escuchar, evaluar, analizar, interpretar y relacionarse (son necesarias para la adquisición y procesamiento del conocimiento)

Idealmente, estas actitudes, conocimientos y habilidades conducen a un resultado interno que consiste en flexibilidad, adaptabilidad, una perspectiva etnorelativa y empatía. Se trata de aspectos que se producen en el individuo como resultado de las actitudes, conocimientos y habilidades adquiridos necesarios para la competencia intercultural. En este punto, los individuos son capaces de ver desde la perspectiva de los demás y responder a ellos de acuerdo con la forma en que la otra persona desea ser tratada. Los individuos pueden alcanzar este resultado en diversos grados de éxito.

Resultados: La suma de las actitudes, conocimientos y habilidades, así como los resultados internos, se demuestran a través del comportamiento y la comunicación del individuo, que se convierten en los resultados visibles de la competencia intercultural experimentada por otros. Esto se convierte en la definición consensuada de los estudiosos interculturales, que la competencia intercultural es "el comportamiento y la comunicación efectivos y apropiados en situaciones interculturales". Sin embargo, es importante entender que esta definición se basa en los elementos resaltados anteriormente. También es importante comprender las implicaciones del comportamiento y la comunicación "efectivos" y "apropiados": la efectividad puede ser determinada por el individuo, mientras que la idoneidad solo puede ser determinada por la otra persona, y la idoneidad está directamente relacionada con la sensibilidad cultural y la adhesión a las normas culturales de esa persona. En la última etapa, la "integración", el individuo amplía e incorpora visiones del mundo a su propia visión del mundo. En conjunto, estas seis etapas comprenden un continuo que va desde la menos competente culturalmente hasta la más competente culturalmente, e ilustran una forma dinámica de modelar el desarrollo de la competencia intercultural.

Los siguientes dos modelos coinciden con estos estudiosos en enfatizar la importancia de la actitud ante el aprendizaje que sigue. Específicamente, las actitudes de apertura, respeto (valorar todas las culturas) y curiosidad y descubrimiento (tolerar la ambigüedad) se consideran fundamentales para la competencia intercultural.

Este modelo piramidal de competencia intercultural (Figura 3) permite grados de competencia (cuantos más componentes se adquieran y desarrollen, mayor será la probabilidad de obtener un mayor grado de competencia intercultural como resultado externo), y aunque proporciona cierta delimitación de la definición, no se limita a los componentes incluidos en el modelo.

Este modelo permite el desarrollo de indicadores de evaluación específicos dentro de un contexto o situación, al tiempo que proporciona una base para la evaluación general de la competencia intercultural, abarcando así definiciones generales y específicas de competencia intercultural. Este modelo de competencia intercultural se mueve desde el nivel individual de actitudes y atributos personales hasta el nivel cultural interactivo en lo que respecta a los resultados. Las habilidades específicas delineadas en este modelo son habilidades para adquirir y procesar conocimientos sobre otras culturas, así como sobre la propia cultura. El modelo también enfatiza la importancia de la actitud y la comprensión del conocimiento (Bloom, 1965).

Resultados Externos Deseados	
Comportarse y comunicarse de forma eficaz y adecuada (basándose en los propios conocimientos, aptitudes y actitudes interculturales) para alcanzar el objetivo en cierta medida.	
Resultados Internos Deseados	
Marco de referencia informado/cambio de filtro -Adaptabilidad (a diferentes estilos de comunicación y comportamientos; adaptación a nuevos entornos culturales). -Flexibilidad (selección y utilización de estilos y comportamientos de comunicación adecuados; flexibilidad cognitiva). -Visión etnorrelativa -Empatía	
Conocimiento y Comprensión	Habilidades
-Autoconciencia cultural -Comprensión y conocimiento profundos de la cultura (incluidos los contextos, el papel y el impacto de la cultura y otras visiones del mundo). -Información específica sobre la cultura -Conciencia sociolingüística	-Escucha -Observación -Interpretación -Análisis -Evaluación -Relación
Actitudes Necesarias	
Respeto (valorización de otras culturas, diversidad cultural) Apertura (al aprendizaje intercultural y a las personas de otras culturas) Curiosidad y diversidad (tolerar la ambigüedad y la incertidumbre)	

Fuente: Outcomes have been prepared according to 'Intercultural Sufficiency Pyramide Model' of Deradorffs

Los siguientes dos modelos coinciden con estos estudiosos en enfatizar la importancia de la actitud ante el aprendizaje que sigue. Específicamente, las actitudes de apertura, respeto (valorar todas las culturas) y curiosidad y descubrimiento (tolerar la ambigüedad) se consideran fundamentales para la competencia intercultural.

Este modelo piramidal de competencia intercultural (Figura 3) permite grados de competencia (cuantos más componentes se adquieran y desarrollen, mayor será la probabilidad de un mayor grado de competencia intercultural como resultado externo), y aunque proporciona cierta delimitación de la definición, no se limita a los componentes incluidos en el modelo.

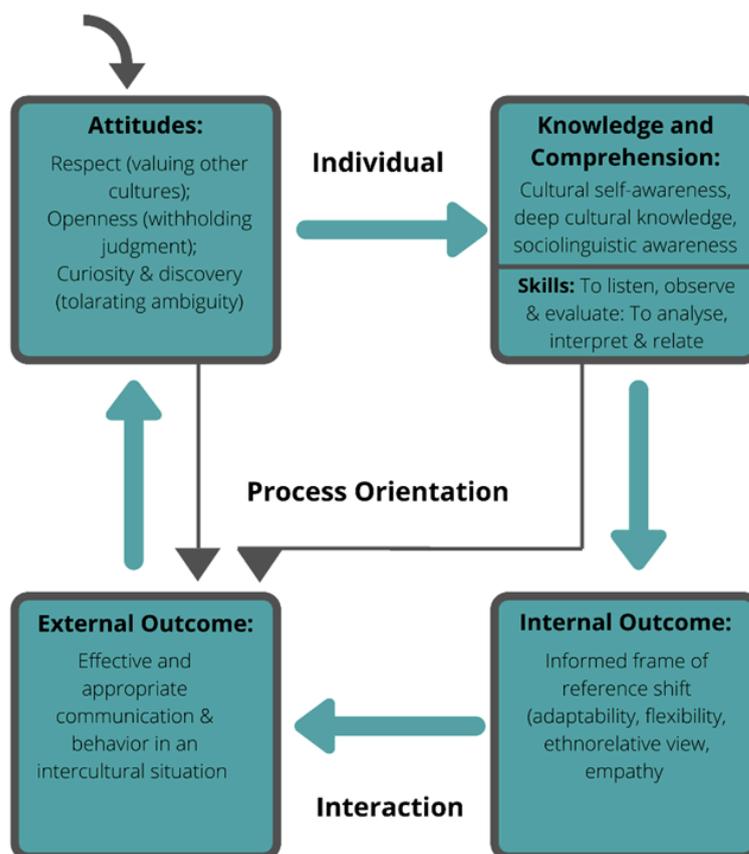
Este modelo permite el desarrollo de indicadores de evaluación específicos dentro de un contexto o situación, al tiempo que proporciona una base para la evaluación general de la competencia intercultural, abarcando así definiciones generales y específicas de competencia intercultural. Este modelo de competencia intercultural se mueve desde el nivel individual de actitudes y atributos personales hasta el nivel cultural interactivo en lo que respecta a los resultados. Las habilidades específicas delineadas en este modelo son habilidades para adquirir y procesar conocimientos sobre

otras culturas, así como sobre la propia cultura. El modelo también enfatiza la importancia de la actitud y la comprensión del conocimiento (Bloom, 1965).

Además, declara que estos componentes de la competencia intercultural pueden evaluarse utilizando una combinación de medidas cualitativas y cuantitativas. Se pueden utilizar los siguientes métodos de evaluación para medir los resultados de la competencia intercultural de los estudiantes: análisis de diarios narrativos, instrumentos de autoinforme, instrumentos de otros informes, triangulación (métodos múltiples) y un enfoque ascendente que involucra técnicas como grupos focales, diálogos y talleres. Específicamente, los estudios de caso y las entrevistas recibieron la mayor concordancia, seguidos por el análisis de los diarios narrativos, los instrumentos de autoinforme, la observación por parte de los demás/cultura de acogida y el juicio por uno mismo y por los demás. De hecho, es importante señalar que solo el 65% de los académicos consideró que las pruebas previas y posteriores deberían utilizarse como una forma de evaluar la competencia intercultural, mientras que los administradores (90%) estuvieron abrumadoramente de acuerdo con el uso de pruebas previas y posteriores. Las razones de este controvertido punto de vista sobre las pruebas previas y posteriores son numerosas y merecen una mayor investigación. La premisa es que los administradores consideran que el uso de las pruebas previas y posteriores generalmente es fácil de administrar y tienen la esperanza de encontrar que la intervención realmente ha marcado la diferencia, proporcionando así un resultado más significativo y medible. Sin embargo, los participantes de Delphi expresaron su escepticismo sobre el uso de instrumentos de autoinforme (que se utilizan a menudo en *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volumen 5, Número 4, abril de 2015 9 ISSN 2250-3153 pre y posttest), particularmente como único método, para medir los resultados de una intervención.

En última instancia, estos modelos buscan explicar los tipos de actitudes, conocimientos y habilidades que los individuos necesitan para funcionar en entornos culturalmente diversos y los procesos que experimentan para desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para ser interculturalmente competentes. Por lo tanto, cuando se estudian los modelos anteriores, el punto a tener en cuenta es que, aunque los individuos pueden entrar en estos marcos en cualquier punto en particular, la actitud es un punto de partida fundamental (Byram, 1997). Lynch y Hanson (1998) destacan el papel fundamental de la actitud en la competencia intercultural cuando escribieron: "Después de que se hayan leído todos los libros y se hayan aprendido y practicado las habilidades, la eficacia intercultural de cada uno de nosotros variará. Y variará más por lo que aportemos al aprendizaje que por lo que hayamos aprendido" (p. 510). Al igual que la cultura está en constante cambio, las opiniones de los académicos sobre la competencia intercultural también cambian con el tiempo. Por lo tanto, es importante que la investigación y la práctica se mantengan al día con la investigación y los procesos de pensamiento de los académicos.

El Modelo de Proceso de Competencia Intercultural. Fuente: Deardorff (2006).



Fuente de la imagen: Deardorff (2006)

Otra forma de organizar y mostrar los datos finales es el modelo de proceso de la Figura 4 desarrollado por Deardorff (2004). Este modelo de proceso de competencia intercultural, si bien contiene los mismos elementos que el primer modelo piramidal de competencia intercultural, describe la complejidad de adquirir competencia intercultural para delinear más el movimiento y la orientación del proceso que se produce entre los diversos elementos.

Este modelo denota movimiento desde el nivel personal hasta el nivel interpersonal (interacción intercultural). Al igual que en el modelo piramidal, es posible pasar de las actitudes y/o aptitudes y habilidades/conocimientos directamente al resultado externo, pero el grado de idoneidad y eficacia del resultado puede no ser tan alto como cuando se completa todo el ciclo y comienza de nuevo. El elemento único de los resultados internos y externos también se mantiene con este modelo de proceso, y de hecho, sería posible que un individuo lograra el resultado externo de comportarse y comunicarse de manera adecuada y efectiva en situaciones interculturales sin haber logrado plenamente el resultado interno de un cambio en el marco de referencia.

Sin embargo, el grado de idoneidad y eficacia sería más limitado que si también se hubiera logrado el resultado interno. Este modelo de proceso también demuestra el proceso continuo de desarrollo de competencias interculturales, lo que significa que es un proceso continuo de mejora, y como tal, es posible que nunca se alcance la máxima competencia intercultural. Al igual que con el modelo piramidal, el elemento actitudinal en este modelo de proceso es el más crítico, y como tal, las actitudes se indican como el punto de partida en este ciclo.

3.3.2.2. Competencia cultural en los negocios internacionales

Los retos de la comunicación intercultural son uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas que operan en un contexto internacional o multinacional. Antes de que surgiera la globalización, las empresas no se enfrentaban a tales desafíos, ya que sus operaciones se realizaban más o menos en un contexto local con una cultura y un idioma comunes.

Las nuevas tecnologías, la industrialización y la competencia en un mercado global para maximizar los beneficios para sobrevivir y crecer mientras se trabaja en diferentes países con compañeros de trabajo de diferentes orígenes culturales se ha convertido en una habilidad importante para los directivos. Los gerentes de negocios necesitan desarrollar competencias de comunicación intercultural que les permitan llevar a cabo una colaboración fluida con todos los compañeros de trabajo a través de las fronteras. Pero no es una tarea fácil. Hay que apoyar a los directivos y hay que tomar algunas medidas importantes.

La competencia intercultural se manifiesta en la capacidad de reconocer, respetar, valorar y utilizar productivamente -en uno mismo y en los demás- las condiciones culturales y los determinantes para percibir, juzgar, sentir y actuar con el objetivo de crear una adaptación mutua, tolerancia de las incompatibilidades y un desarrollo hacia formas sinérgicas de cooperación, convivencia y pautas de orientación efectivas con respecto a la interpretación y configuración del mundo. (Thomas 2003a: 143; traducido por Franklin)

La comunicación competente es una interacción que se percibe como efectiva para cumplir ciertos objetivos gratificantes de una manera que también es apropiada para el contexto en el que ocurre la interacción.

El criterio de adecuación llama la atención sobre la importancia del contexto y la "capacidad de las personas para ser contextualmente flexibles en su comportamiento" La competencia intercultural debe estar anclada en una persona como su capacidad para manejar los diversos contextos del encuentro intercultural, independientemente de las culturas específicas involucradas.

Flexibilidad en la competencia intercultural Los criterios de adecuación de la comunicación, efectividad, adaptabilidad y creatividad pueden servir como criterios evaluativos para determinar si un comunicador intercultural ha sido percibido como un comportamiento flexible o inflexible en un episodio de comunicación. Un comunicador intercultural dinámico y competente es aquel que maneja múltiples significados en el proceso de intercambio de comunicación, de manera adecuada, efectiva, adaptativa y creativa. La adaptabilidad de la comunicación se refiere a nuestra capacidad para cambiar nuestros comportamientos y objetivos de comunicación para satisfacer las necesidades específicas de la situación. La creatividad comunicativa consiste en producir algo inventivo a través de una lente imaginativa y habilidades flexibles. (Ting-Toomey y Chung 2005: 17-19)

Los estudios empíricos, los psicólogos y los estudiosos de la comunicación han centrado su atención en identificar la naturaleza de la competencia de gestión intercultural, que incluye los siguientes componentes

- apertura mental,
- no juzgar (a veces denominado postura de interacción),

- empatía,
 - tolerancia a la ambigüedad,
 - flexibilidad en el pensamiento y el comportamiento,
- Desarrollo de Competencias de Gestión Intercultural 13
- autoconciencia,
 - conocimiento de la propia cultura y de otras culturas,
 - resiliencia al estrés,
 - y habilidades de comunicación o mensajes (incluido el dominio de un idioma extranjero, aunque esto se menciona con menos frecuencia)

Entre los componentes que se considera que desempeñan un papel importante en la creación de adecuación y eficacia en las competencias de gestión intercultural se encuentran los componentes y atributos clave de tres marcos conceptuales, todos los cuales tienen importantes implicaciones para la evaluación y el desarrollo de las competencias de gestión intercultural. Además, las cualidades clave de un estado de conciencia plena son la creación de nuevas categorías, la apertura a nueva información y la conciencia de más de una perspectiva. La apertura no solo a nueva información, sino también a los distintos puntos de vista es una característica importante del mindfulness. Una vez que somos conscientes de otros puntos de vista distintos al nuestro, empezamos a darnos cuenta de que hay tanto puntos de vista como observadores. Debemos ser cognitivamente conscientes de nuestra comunicación si queremos superar nuestra tendencia a interpretar el comportamiento de los demás en función de nuestros propios marcos de referencia. Cuando nos comunicamos con los demás, nos volvemos conscientes de nuestra comunicación. Sin embargo, nuestro enfoque suele estar en el resultado más que en el proceso de comunicación. Para que la comunicación sea eficaz, debemos centrarnos en el proceso de comunicación con los demás. Cuando estamos atentos, podemos tomar decisiones conscientes en cuanto a lo que necesitamos hacer en una situación particular para comunicarnos de manera efectiva. (Gudykunst 2004: 253-5) Mindfulness significa ser consciente de nuestro propio comportamiento y el de los demás en la situación, y prestar atención al proceso de comunicación que tiene lugar entre nosotros y los demás. (Ting-Toomey 1999: 16) El mal desempeño de muchas empresas multinacionales hoy en día se debe a la falta de reconocimiento de la importancia de las culturas y su impacto en la estandarización del diseño, los procedimientos y los sistemas organizativos. Por lo tanto, los gerentes tienen que adaptar la organización de acuerdo con el mercado, la legislación, el régimen fiscal, la especificidad sociopolítica y del sistema cultural. De este modo, la cultura difunde el significado en todos los aspectos de la empresa (Fons Trompenaars) y tal fracaso puede ser el resultado de lo siguiente, Tung (1987: 117)

- Incapacidad del cónyuge del gerente para adaptarse a un entorno físico o cultural diferente.
- La incapacidad del gerente para adaptarse a un entorno físico o cultural diferente.
- Otros problemas relacionados con la familia.
- La personalidad o inmadurez emocional del gerente.
- La incapacidad del gerente para hacer frente a las responsabilidades que plantea el trabajo en el extranjero.
- La falta de competencia técnica del gerente.
- La falta de motivación del gerente para trabajar en el extranjero.

Se han hecho muchos estudios para;

Evaluar las empresas internacionales desde una visión de comunicación intercultural y comprender la importancia de las competencias interculturales para comprender y gestionar las diferencias culturales.



Fuente de la imagen: Tung (1987 : 117, page:48)

La competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y talentos

- que se puede medir con estándares,
- que se puede mejorar mediante la formación y
- ¿Qué afecta a las responsabilidades y al papel del desempeño laboral?

3.3.2.3. Líder mundial

"Los gerentes de alto nivel en muchas de las corporaciones líderes de hoy en día están perdiendo el control de sus empresas. El problema no es que hayan juzgado mal las demandas creadas por un entorno cada vez más complejo y un ritmo acelerado de cambio ambiental, ni siquiera que no hayan desarrollado estrategias adecuadas a los nuevos desafíos. El problema es que sus empresas son incapaces de llevar a cabo las sofisticadas estrategias que han desarrollado. En los últimos 20 años, el pensamiento estratégico ha superado con creces las capacidades organizativas.

Hoy en día, son las personas las que crean competitividad nacional y no, como sugiere la teoría económica clásica, el mero acceso a factores de producción ventajosos. Sin embargo, los sistemas humanos son también una de las principales limitaciones en la aplicación de las estrategias mundiales. Por lo tanto, no es sorprendente que la gestión de los recursos humanos se haya convertido en "un foco importante de atención de la alta dirección, particularmente en las empresas multinacionales".

La cuestión clara es que la estrategia (el qué) se está internacionalizando más rápido que la implementación (el cómo) y mucho más rápido que los propios directivos y ejecutivos individuales (el quién). "Los desafíos [por lo tanto] no son los 'qués' de qué hacer, que suelen ser bien conocidos. Son los 'cómos' de la gestión de los recursos humanos en una empresa global".

¿Hasta qué punto están preparados los ejecutivos para gestionar empresas transnacionales? ¿Hasta qué punto son capaces los sistemas de recursos humanos de las empresas de contratar, desarrollar, retener y seleccionar directivos y ejecutivos competentes a escala mundial? Una encuesta reciente realizada entre las principales empresas de EE.UU. reveló que sólo el 6% de ellas consideraba que las misiones en el extranjero eran esenciales para la carrera de los altos ejecutivos, mientras que el 49% consideraba que las misiones en el extranjero eran completamente irrelevantes.

- Los líderes de las organizaciones sin fronteras se enfrentan a retos complejos derivados de las diferencias geográficas, culturales, operativas, políticas y comerciales. El líder global de hoy debe integrar hábilmente las estrategias globales con las demandas locales, navegar en un entorno volátil y matricial y aprovechar la colaboración global para crear una ventaja competitiva.
- Hay diferencias culturales, caos y competitividad internacional en las empresas. En este marco, las organizaciones que tienen un gerente que es comprensivo, cumple con su deber de manera efectiva y maneja las diferencias culturales tienen un líder global que es valioso, raro y que les da una ventaja competitiva.

De acuerdo con la Teoría del Nivel Superior, los altos ejecutivos de la organización:

-Estrategias -Funciones -Actividades -Procesos, etc.	Tiene un efecto directo sobre	A este respecto, las características personales y el nivel de conocimientos y competencias son factores importantes en el proceso de globalización de las PYME.
---	-------------------------------	---

Fuente: Adaptado de Upper Tier Theory-Jokinen 2004

En una revisión de la literatura de liderazgo global, Jokinen (2004) identificó tres tipos o niveles principales *de competencias de liderazgo global*, definidas por este autor como "aquellas cualidades universales que permiten a los individuos realizar su trabajo fuera de su propia cultura nacional y organizacional, sin importar cuál sea su origen educativo o étnico, qué área funcional representa la descripción de su puesto de trabajo, o de qué organización provienen" (Jokinen, 2004, p. 201).

El primer nivel se denomina "el núcleo de las competencias de liderazgo global", porque estas son esenciales en el desarrollo de otras características o competencias. Estas competencias básicas o fundamentales son: *la autoconciencia* (la comprensión profunda de una persona de sí misma, incluida la comprensión de las emociones, las fortalezas y debilidades, los valores, la autoimagen, las necesidades y los impulsos), *la participación en la transformación personal* (el compromiso de una persona con el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades personales, incluido el deseo de experimentar y aprender cosas nuevas, un enfoque positivo y proactivo del aprendizaje, apertura al cambio y a la crítica, y la presencia de fuertes motivos de logro y dominio) y *curiosidad* (la curiosidad y preocupación de una persona por el contexto, incluida la motivación y la voluntad de enfrentar situaciones desconocidas y potencialmente confrontar cosas nuevas, el deseo de buscar información, conocimiento y retroalimentación de muchas fuentes diferentes para apoyar el desarrollo personal, y la voluntad de cuestionar el propio conocimiento) (Negro, 2005; Jokinen, 2004).

El segundo nivel de competencias de liderazgo global aborda lo que Jokinen (2004) describe como las "características mentales deseadas de los líderes globales" (p. 206) e incluye conocimientos, habilidades, destrezas y atributos personales que han sido reconocidos como importantes para los líderes que trabajan en un contexto global, como el *optimismo*, *la autorregulación* (en este documento se define ampliamente para incluir la capacidad de manejar el estrés, controlar los estados de ánimo y los impulsos, la estabilidad emocional, la resiliencia, la apertura mental y la autoeficacia), *las habilidades de juicio social*, *la empatía*, *la motivación para trabajar en un contexto*

internacional, la complejidad cognitiva, la aceptación o tolerancia de la complejidad y sus contradicciones (por ejemplo, al ver oportunidades en la diversidad y al usar la diversidad para estimular la creatividad).

Finalmente, el tercer nivel de Jokinen (2004) se denomina "competencias de liderazgo a nivel conductual" (p. 208) y aborda competencias que están relacionadas con la realización de acciones específicas o concretas, incluyendo *habilidades sociales* (habilidades interpersonales como comunicación, persuasión, negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo y capacidad para motivar y alinear a otros a una sola visión), *habilidades de networking* (habilidades de gestión de relaciones más formalizadas, como la creación y el mantenimiento de redes, asociaciones o alianzas, y la creación de comunidades), *el conocimiento* (conocimiento de las tareas y las habilidades relacionadas, como las habilidades informáticas o técnicas, el conocimiento de la organización y las cuestiones empresariales clave, y el conocimiento de las personas y las culturas, especialmente la comprensión y la apreciación de las diferencias culturales) y *la experiencia* (experiencia laboral internacional, experiencias personales que brindan oportunidades para la interacción intercultural).

Teniendo en cuenta la importancia crítica de las "competencias básicas de liderazgo global" para permitir el desarrollo de habilidades y destrezas en los otros dos niveles, en el programa de formación avanzado en este trabajo, nos centramos inicialmente en este primer nivel (fase uno del programa). Los autores propondrán ejercicios experimentales dirigidos a desarrollar una competencia básica (competencia de autodescubrimiento) que abordará específicamente los componentes de autoconciencia, transformación personal e indagación, tal como se discutió e integró en la investigación de Jokinen (2004). A los efectos de este trabajo, las competencias se definen como "combinación dinámica de conocimientos, comprensión, habilidades y destrezas" (Azevedo et al., 2012, p. 26).

3.3.2.4 Liderazgo de equipos virtuales

El liderazgo de equipos virtuales es ampliamente discutido en el estudio *Virtual Team Leadership: Perspectives From the Field* de Hambley, O'Neill y Kline (2007). Los investigadores entrevistaron a líderes de equipo y miembros de equipos virtuales en seis organizaciones diferentes en Canadá. El estudio realizó cuatro hallazgos importantes entre los que se encontraban la importancia del liderazgo en los equipos virtuales, la efectividad, la personalización y el uso efectivo de los diferentes medios. El estudio hace hincapié en la necesidad de desarrollar la formación de los líderes de equipos virtuales y de los miembros de los equipos y de evaluar su efecto en la cohesión y el rendimiento de los equipos. La suposición actual del autor es que la formación en liderazgo y gestión en las empresas no ofrece ninguna perspectiva específica para el liderazgo en un entorno de equipo virtual.

El líder de un equipo virtual se enfrenta a retos adicionales a los que tiene un líder de un equipo tradicional. De acuerdo con Settle-Murphy (2013, 3), el líder debe prestar especial atención a:

- Generar confianza entre el líder y los miembros del equipo, pero también entre el equipo
- Crear un ambiente de equipo que fomente la cooperación y el compañerismo en el trabajo del equipo hacia sus objetivos.
- Obtener información sobre las cualificaciones, habilidades y preferencias personales de los miembros del equipo y construir una base común para una colaboración en equipo exitosa

- Asegurarse de que los miembros del equipo tengan una comprensión compartida de los resultados, los objetivos y la misión del equipo.
- Crear un ambiente de trabajo que dé a los miembros del equipo la sensación de ser tratados y respetados de manera justa.
- Construir e implementar lineamientos generales para la comunicación y colaboración en equipo
- Desarrollar habilidades de evaluación del desempeño y coaching para el trabajo a distancia
- Observar a los miembros del equipo desorientados e intervenir cuando sea necesario para retomen el rumbo correcto
- Convertir las reuniones virtuales de equipo en reuniones enfocadas y productivas

Zofi (2011, 243) subraya que la comunicación en los equipos virtuales y tradicionales depende en gran medida de la mentalidad virtual del equipo. El gerente debe ayudar a los miembros del equipo de los equipos virtuales a adaptar una forma de pensar global para mantenerse al día con los competidores.

3.3.3. Inteligencia cultural

3.3.3.1.El modelo de inteligencia cultural

La competencia comunicativa intercultural o CQ (inteligencia cultural) tiene sus raíces en la inteligencia interpersonal (Gardner, 1983) y también en la inteligencia social/emocional (Goleman, 1995; Goleman y Boyatzis, 2008) que es la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones tanto en nosotros mismos como en los demás. Los hallazgos de Goleman (1995) indicaron que la inteligencia emocional contribuye entre el 80 y el 90% de las competencias que distinguen a los líderes sobresalientes de los líderes promedio. Estas competencias incluyen la capacidad de tener conciencia de sí mismo y de otros conocimientos, de estar en sintonía tanto con las emociones propias como con las de los demás. La inteligencia emocional también significa que uno tiene autorregulación, o la capacidad de controlar las emociones y las acciones bajo presión, así como la motivación para retrasar la gratificación con el fin de lograr objetivos a largo plazo.

Además, significa que una persona es capaz de mostrar empatía hacia los demás y utilizar las habilidades sociales para comunicarla. La inteligencia cultural lleva esta conciencia de sí mismo y de los demás aún más lejos. La CQ es la capacidad de una persona para funcionar hábilmente en un contexto cultural diferente al propio (Earley y Ang, 2003; Ng et al., 2009a, 2009b). Esto significa que una persona culturalmente inteligente es alguien que no solo es capaz de empatizar y trabajar bien con los demás, sino que puede reconocer diferentes valores, creencias, actitudes y comportamientos con el fin de anticipar, actuar y reaccionar de manera apropiada para producir los resultados más efectivos, y luego reevaluar y tratar de actuar o reaccionar de una manera diferente (Alon y Higgins, 2005; Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne y Annen, 2011).

El modelo de inteligencia cultural tal como lo interpreta Thomas (2006; Thomas et al., 2008; Thomas e Inkson, 2009) demuestra que tener conocimiento, atención plena y habilidades (también reconocidas como competencias) trabajando juntas en conjunto ayuda a una persona a lograr CQ (ver Figura 1). La inteligencia cultural se basa en el conocimiento de los fenómenos culturales que se cruzan en su camino; en el uso de estrategias cognitivas conscientes que observan e interpretan cualquier situación; y en el desarrollo de un repertorio de destrezas que pueden adaptar y demostrar comportamientos adecuados en una amplia gama de situaciones (Thomas e Inkson, 2009, p. 22).

Estas son las habilidades más necesarias en los negocios globales de hoy en día.

Mindfulness in Global Leadership Development

One develops intercultural communication competence by practicing mindfulness, which means reflecting on one's knowledge of any given situation and then trying to figure out the meaning of the events.

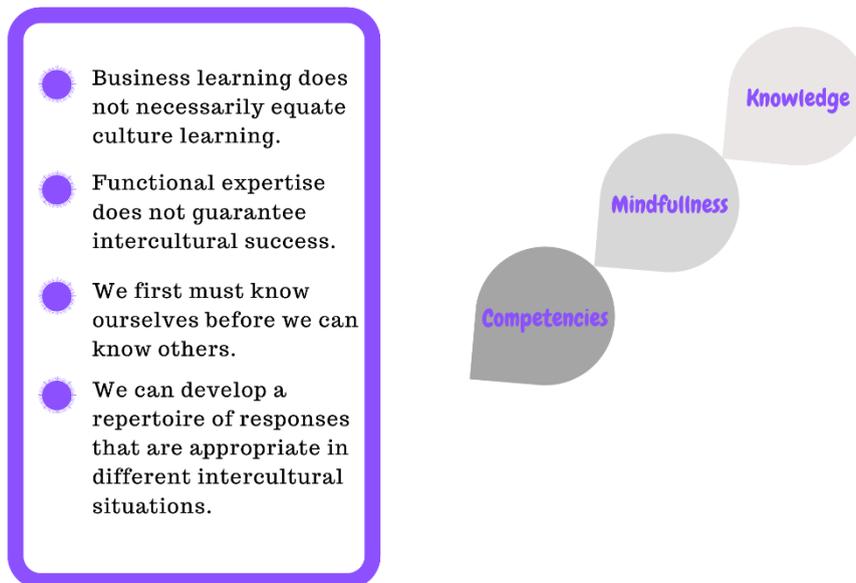


Figura 1 Mindfulness en el Desarrollo del Liderazgo Global. Adaptado de Thomas, David C. y Kerr Inkson, (2009), "Cultural Intelligence: Living and Working Globally". (Editorial Berrett-Koehler, San Francisco, CA).

Conocimiento

Conocimiento significa reconocer algunos principios fundamentales de comportamiento (costumbres, prácticas, rituales, saludos, idioma, etc.) y/o comprender algo sobre la historia, la política, la economía o la sociedad de una cultura. Uno puede entender cómo una cultura en particular difiere de la propia, cómo esa cultura afecta los comportamientos, cuáles son algunos de los principios básicos del sistema de creencias de esta cultura, o incluso algunos de los principios fundamentales sobre cómo interactuar con las personas en esa cultura.

Esto es definitivamente favorable a la falta de conocimiento sobre una cultura en particular; sin embargo, el simple hecho de conocer las prácticas de las personas, la sociedad o el gobierno no es suficiente. La interacción humana es compleja y abundan innumerables complejidades y sensibilidades culturales, por lo que el simple hecho de tener conocimiento cultural, por muy notable que sea, no es un predictor de competencia. Por ejemplo, incluso hablar con fluidez otro idioma no sustituye a ser sensible a las creencias y comportamientos de las personas, aunque es un paso en la dirección correcta. Todos hemos oído hablar de la persona que puede ser lingüísticamente competente, pero culturalmente incompetente (Bennett, 1986; 2004). El hecho de que uno domine otro idioma o varios idiomas no significa aptitud automática para interactuar de manera reflexiva y respetuosa con personas de otra cultura. Además, experimentar el contacto cultural, sin importar la

duración de ese contacto, no significa necesariamente que una persona se volverá culturalmente competente.

Atención plena

Mindfulness en el modelo de Thomas (2006; Thomas et al., 2008; Thomas e Inkson, 2009) indica que la diferencia transformadora en el cruce de culturas es prestar atención activamente a las señales sutiles en las circunstancias transculturales, y luego sintonizar con el conocimiento, los pensamientos, los sentimientos, las acciones y las reacciones previas a lo que está sucediendo. La persona que practica mindfulness es consciente de sus propias suposiciones y percepciones y de las emociones y actitudes asociadas a ellas. Esta persona también intentará prestar atención a las acciones de la otra persona, tanto tácitas como explícitas. La atención plena podría describirse en términos de otro modelo de inteligencia cultural, la creación de sentido cultural. Este modelo sugiere otra forma de imaginar cómo la persona culturalmente inteligente puede ir más allá de las suposiciones y los estereotipos buscando activamente la enculturación, lo que nos aleja del etnocentrismo. El modelo cultural de creación de sentido proporciona claridad para el proceso metacognitivo que ocurre cuando uno es consciente.

La creación de sentido cultural implica replantear y cambiar el guión de uno mismo en lugar de restringirse a guiones rígidos y estándar (Bird y Osland, 2006). Se trata de cambiar la perspectiva y abrirse a nuevas oportunidades y formas de ver el mundo. Hay tres pasos en este proceso: enmarcar, hacer atribuciones y seleccionar un guión. El primer paso, *el encuadre*, involucra las expectativas que tenemos sobre una situación. Antes, durante o después de una situación, pensamos en lo que sabemos: observamos y buscamos señales que puedan confirmar nuestras corazonadas. Basándonos en eso, creamos un marco para la situación. En el segundo paso, *hacer atribuciones*, analizamos esas señales y tratamos de hacerlas coincidir con el esquema, o patrones mentales que creamos. Estos esquemas son marcos cognitivos que nos ayudan a interpretar información y experiencias desconocidas, y los psicólogos cognitivos nos asegurarán que es una forma natural de aprender sobre el mundo (Piaget, 2001) al hacer atribuciones que se ven afectadas por nuestros antecedentes y experiencias, nuestras creencias y nuestras actitudes. El tercer paso es *seleccionar un guión*, que hacemos basándonos en el marco que creamos y los patrones mentales (esquema) que hemos creado: este guión se convierte en nuestra hoja de ruta para navegar por el territorio desconocido. Nuestro guión a menudo está influenciado por nuestras experiencias previas y luego trazamos similitudes o diferencias entre lo que sabemos y lo que no sabemos.

Habilidades/Competencia

Ser hábil significa que una persona es capaz de elegir comportamientos apropiados (basados en el desarrollo de conocimientos y experiencia) adecuados para una situación intercultural dada. Thomas e Inkson (2009) afirman: "Retener este conocimiento también requiere la capacidad de transferir el conocimiento adquirido a partir de una experiencia específica a principios más amplios que puedan usarse en futuras interacciones en otros entornos" (p. 29). Si uno ha desarrollado conocimientos sobre la cultura y cómo afecta a los comportamientos, entonces debería ser capaz de reflexionar cuidadosamente sobre ella para descubrir su significado. En ese punto, el objetivo de la persona culturalmente competente es descubrir cómo aplicar ese conocimiento poniéndolo en acciones apropiadas. El conocimiento sobre el que se reflexiona profundamente puede dar lugar a un comportamiento eficaz.

Además, uno debe evaluar ese conocimiento a través de un proceso cognitivo, y luego comportarse en consecuencia, reevaluando lo que sucedió en función de las señales no verbales comunicadas por las otras partes (por ejemplo, ¿Lo hiciste correctamente? ¿Hubo un lenguaje corporal sutil que podría haber señalado insatisfacción? ¿Podría el lenguaje corporal positivo, por ejemplo, expresiones faciales como una sonrisa, significar éxito o podría enmascarar la desaprobación?). La habilidad requiere una atención constante y corregir el "qué" y el "por qué" de cada situación. Thomas (2006; Thomas et al., 2008; Thomas e Inkson, 2009) postula que el concepto de *mindfulness* es el vínculo crítico entre el conocimiento y las habilidades conductuales cuando se lidera a través de las culturas. Uno debe construir sobre el conocimiento e ir más allá del mero aprendizaje de hechos, luego analizar su comportamiento y reflexionar sobre él para construir ese repertorio de comportamiento hábil. Sin esta práctica consciente y reflexiva, el conocimiento está vacío y dificulta el desarrollo de las competencias necesarias para las interacciones interculturales. Las empresas también tienen culturas, a menudo muy distintivas; cualquiera que se incorpore a una nueva empresa pasa las primeras semanas descifrando su código cultural. Dentro de cualquier gran empresa también hay subculturas de combate: el personal de ventas no puede hablar con los ingenieros, y la gente de relaciones públicas pierde la paciencia con los abogados. Departamentos, divisiones, profesiones, regiones geográficas, cada uno tiene una constelación de modales, significados, historias y valores que confundirán a los nuevos empleados y le harán equivocarse. A menos, claro, que tenga un CQ alto.

La inteligencia cultural está relacionada con la inteligencia emocional, pero continúa donde la inteligencia emocional termina. Una persona con alta inteligencia emocional capta lo que nos hace humanos y, al mismo tiempo, lo que nos hace diferentes unos de otros. Una persona con una alta inteligencia cultural puede de alguna manera extraer del comportamiento de una persona o grupo aquellos rasgos que serían ciertos para todas las personas y todos los grupos, aquellos peculiares de esta persona o este grupo, y aquellos que no son ni universales ni idiosincrásicos. El inmenso campo que se encuentra entre esos dos polos es la cultura.

A un gerente estadounidense en el extranjero que conocemos le pusieron a prueba su inteligencia cultural cuando formaba parte de un equipo de diseño en el que había dos ingenieros alemanes. Mientras otros miembros del equipo exponían sus ideas, los ingenieros las tachaban repetidamente de estúpidas, inmaduras o cosas peores. El directivo llegó a la conclusión de que los alemanes en general son maleducados y agresivos.

Un mínimo de inteligencia cultural habría ayudado al estadounidense a darse cuenta de que estaba equiparando erróneamente el mérito de una idea con el mérito de la persona que la presentaba, y que los alemanes eran capaces de distinguir claramente entre ambos. Un directivo con una capacidad de discernimiento aún más sutil podría haber intentado determinar hasta qué punto el comportamiento de los dos alemanes era debido a su cultura y hasta qué punto se explicaba por el hecho de que eran ingenieros.

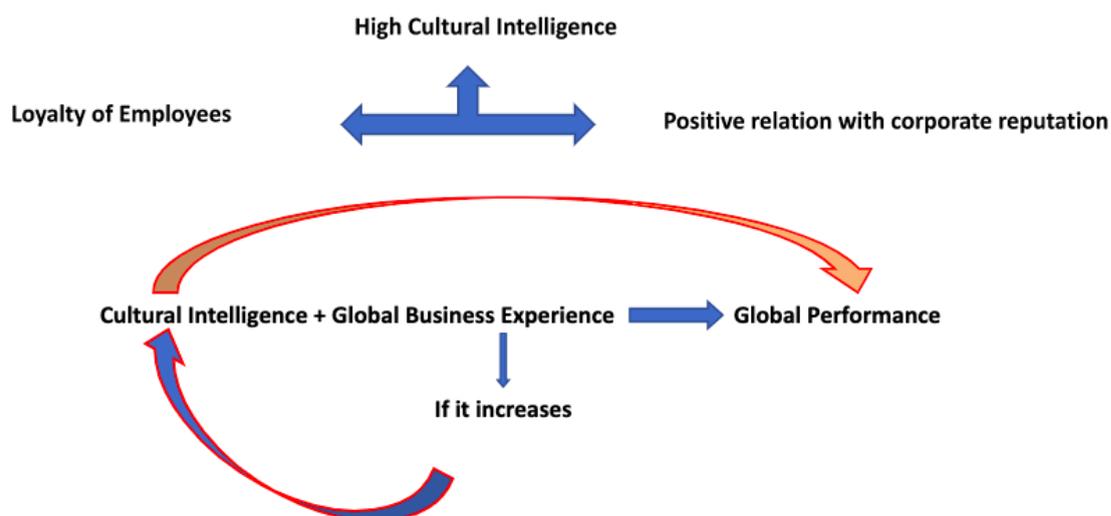
Problemas de las diferencias culturales en los mercados emergentes La globalización hace que se reúnan e interactúen individuos de diferentes culturas (Earley et al., 2006). Estas diferencias conducen a barreras culturales que pueden crear malentendidos y causar interacciones ineficaces (Lievens et al, 2003; Ang et al, 2006) y perjudican el desempeño organizacional (Glick, Miller, Huber, 1993). Chin, C. O., et al. (2006) reconocieron que la comunicación, la negociación, el comportamiento social, el proceso de toma de decisiones y la formación de equipos en la empresa serán confusos si no se adopta la cultura local o se aporta una sinergia cultural. También las diferencias culturales pueden dificultar la coordinación entre los empleados y el flujo de información en la organización

(Gómez-Mejía, Palich, 1997). Las estadísticas mostraron que muchas empresas se enfrentaron a la bancarrota cuando no comprendieron las diferentes culturas (Inkson y Thomas, 2004). En el reciente estudio realizado por Unit, E. I. (2012), encontraron que el 90% de los ejecutivos de 68 países opinaron que la "gestión intercultural" era su mayor desafío al trabajar a través de las fronteras. En la interacción intercultural, crea incertidumbre y ansiedad debido a códigos culturales desconocidos que afectan sus actuaciones (Bücker, J. J., et al. 2014). Además, los niveles de asignaciones transfronterizas están aumentando debido a la globalización, lo que supone un reto para las organizaciones. Esto ha creado dificultades para que los empleados se adapten a un nuevo entorno de trabajo, cultura social, condiciones climáticas e idiomas.

Andreason (2003) destacó que la tasa de fracaso es del 70% para los países subdesarrollados y del 40% para los países desarrollados. Se ha sugerido claramente que si esta diversidad cultural no se maneja correctamente, pondrá en peligro toda esa organización en los mercados emergentes (Unit, E. I., 2012). Con el aumento de las interacciones en la globalización, también hay mayores posibilidades de conflicto debido a las diferencias culturales (Kaushal y Kwantes, 2006). Stone-Romero et al. (2003) encontraron que los empleados tienen un desempeño deficiente en una configuración cultural diferente cuando no comprenden las diferencias culturales necesarias para ejecutar sus roles según lo anticipado y, por lo tanto, no se ajustan a sus expectativas de rol y no pueden establecer una buena relación con sus supervisores. Por lo tanto, se requiere que los líderes de las organizaciones manejen y reconozcan de manera efectiva las diferencias culturales para enfrentar los diferentes patrones de pensamiento, prácticas comerciales y estilos de negociación (Senge, 1990; Adler, 1991; Friedman, 2005).

Ahora las empresas necesitan líderes que puedan adaptarse de manera efectiva para adaptarse a las diversas condiciones multiculturales que involucran a clientes, proveedores y empleados asociados de diferentes orígenes culturales (Livermore, D., Linn Van Dyne y Soon Ang, 2012). Es un hecho que ninguna empresa debe descuidar el contexto cultural del liderazgo en el desarrollo global del negocio. Se ha informado de que las organizaciones pueden encontrarse en dificultades como la pérdida de oportunidades de negocio interculturales, la reticencia a compartir ideas cuando no se comprenden bien otras culturas y, posiblemente, la pérdida de ingresos para las organizaciones (Janssens y Brett, 2006). Si estas diferencias culturales no se gestionan bien, pueden surgir malentendidos en las empresas de todo el mundo que conducirán a mayores obstáculos en la productividad de las organizaciones. Por lo tanto, las organizaciones podrían estar en riesgo si las empresas y los líderes no logran resolver el conflicto debido a las diferencias culturales en los mercados emergentes.

- La inteligencia cultural es una habilidad importante acreditada a los directivos. Se considera que el nivel de inteligencia cultural de los directivos tiene un efecto en el rendimiento internacional de las empresas (Kim, vol. 2008).



Fuente: Kim Vol. 2008

Si las PYMES tienen actividades globales, esto trae como resultado el hecho de hacer frente a diferentes entornos culturales para los directivos en el sector privado y las instituciones en general.

- Depende de la teoría de las inteligencias múltiples (Gardner, 1983)
- Inteligencia Cognitiva utilizada en el ámbito de la gestión
- Inteligencia emocional EQ → Relacionado pero mirando desde un aspecto diferente
- Se define como el sistema de conocimientos y habilidades relacionadas con la metacognición cultural, que permite a los individuos adaptarse y dar forma a las condiciones culturales de su entorno.

3.3.3.2 Elementos de la Inteligencia Cultural

La Inteligencia Cultural (CQ) se conceptualiza en cuatro elementos críticos necesarios para una interacción intercultural efectiva: metacognitivo, cognitivo, motivacional y conductual.



Fuente de la imagen: Leading diverse teams: the importance of cultural intelligence/exjournal.org (www.exjournal.org/leading-diverse-teams-the-importance-of-cultural-intelligence)

1. Inteligencia cultural metacognitiva

Los procesos mentales utilizados por la persona para obtener y comprender la información cultural y el control de este proceso.

Este tipo de inteligencia incluye; Planificación de modelos mentales sobre las normas culturales de grupos de personas o países, seguimiento y evaluación de estas actividades.

La inteligencia cultural metacognitiva es importante por 3 razones.

-Fomenta el pensamiento eficiente sobre las personas y las situaciones en casos de diferentes infraestructuras culturales.

-Nos anima a ser sensibles a las tradiciones, hábitos, suposiciones y pensamientos relacionados con la cultura.

-Aumenta la precisión de la comprensión cultural al permitirles establecer, evaluar sus mapas mentales tanto de su propia cultura como de otras culturas.

2. Inteligencia Cultural Cognitiva (CQ Cognitiva)

La dimensión cognitiva de la inteligencia cultural está relacionada con la comprensión de las similitudes y diferencias culturales. Esta dimensión muestra la información general y los mapas mentales de las personas sobre la cultura. Incluye información sobre idiomas, religión, normas sociales, sistemas legales y económicos de diferentes culturas.

El componente cognitivo consiste en utilizar la información sobre sí misma, el entorno social y el procesamiento de los datos. Estos datos incluyen información general sobre la estructura de la cultura, los sistemas sociales, jurídicos y económicos en términos de cultura. Este componente es el conocimiento adquirido por la experiencia y la formación, incluidas las normas, las tradiciones y también las dimensiones universales de la cultura.

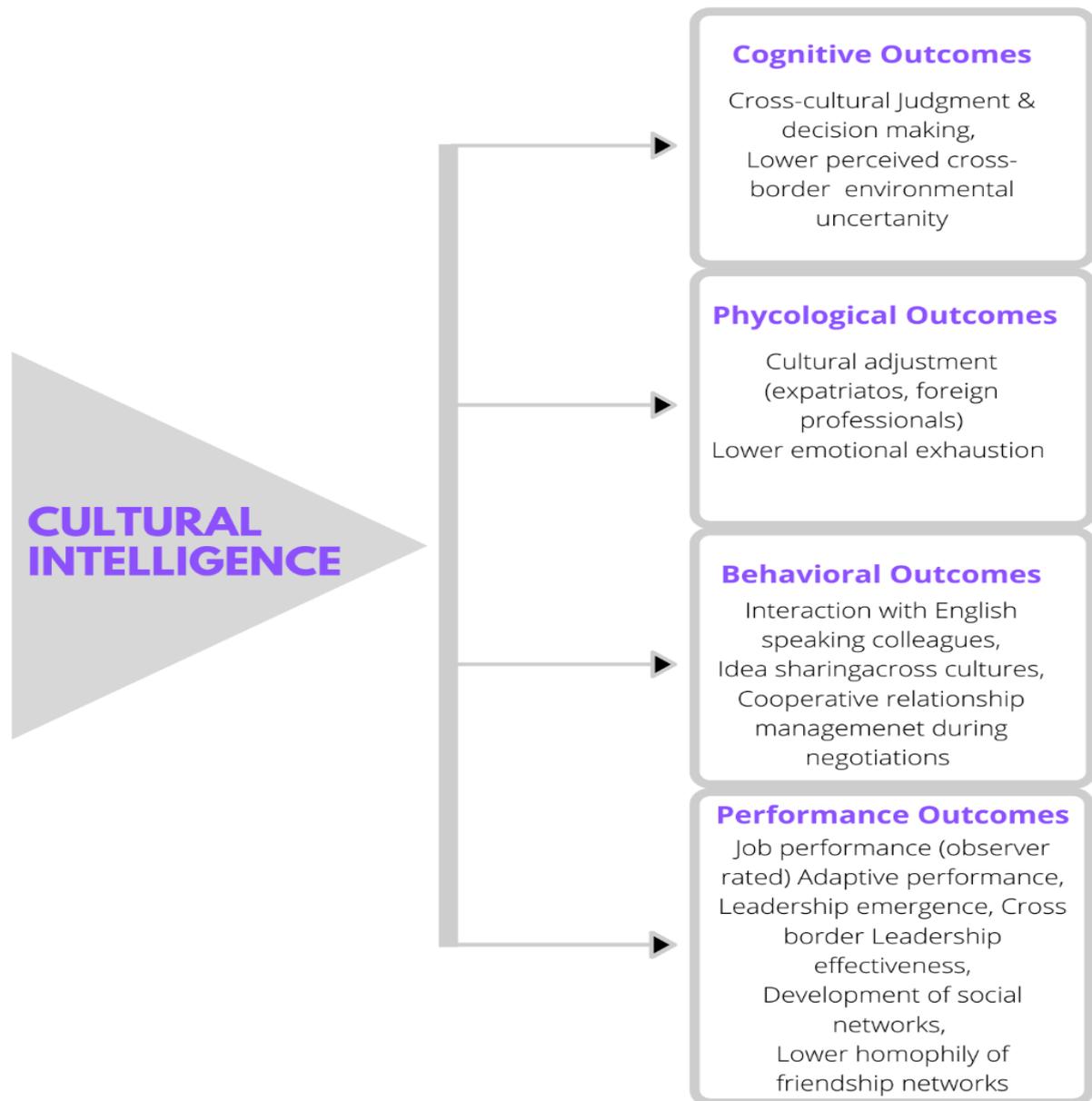
3. Inteligencia Cultural Conductual (CQ Conductual)

La inteligencia cultural conductual es la capacidad de mostrar los comportamientos verbales o no verbales de una manera adecuada durante la interacción con diferentes culturas. El último componente de la inteligencia cultural es el comportamiento, es decir, es la parte de acción de la estructura. Esto es al mismo tiempo prevención de algunos comportamientos y aceptación de que ninguna interacción es mejor en algunas situaciones.

3.3 Mejores Características Personales para tener/mejorar Inteligencia Cultural

La Inteligencia Cultural también se asocia positivamente con altos niveles de efectividad en la comunicación, satisfacción laboral y reducción de la ansiedad para las empresas multinacionales (Bücker, J. J., et al., 2014). Por lo tanto, la inteligencia cultural está fuertemente asociada con la adaptación cultural, el ajuste conductual e interaccional, el juicio cultural efectivo y la toma de decisiones. Existe un patrón sistemático de vínculos entre los aspectos de la CQ y los resultados particulares de la eficacia intercultural (Soon Ang y Linn Van Dyne, 2007). Los estudios han establecido que los niveles más altos de inteligencia cultural ayudan a aumentar la capacidad de un individuo para sintonizarse con una situación cultural diversa, lo que ayuda a desarrollar la confianza interpersonal con otros miembros del equipo (Rockstuhl y Ng, 2008). Dado que aquellos individuos que tienen altos niveles de inteligencia cultural experimentan menos problemas sociales durante las interacciones interculturales, se sienten menos deprimidos y, por lo tanto, tienen niveles más bajos de agotamiento. (Ward et al. 2008). Se afirma que, en particular, los niveles de burnout de los directivos aumentan en entornos multiculturales, pero la inteligencia cultural emerge como un factor preventivo en estas situaciones no deseadas (Farber, B. A., 2000; Stokes, 2013). Con una mejor colaboración transfronteriza, se ha producido un gran impacto en el rendimiento financiero de la empresa y se está reconociendo ampliamente que una mejor colaboración transfronteriza a través

de la inteligencia cultural ofrece un mayor rendimiento de las organizaciones (Unit, E. I., 2012). Por lo tanto, la gestión de las diferencias culturales es un factor clave para construir y apoyar la competitividad organizacional en los mercados emergentes. La importancia de la inteligencia cultural en los mercados emergentes se puede resumir en la fig. 1.



Cultural Intelligence Research Findings

Fuente: Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S., (2012). Inteligencia cultural: una revisión, reflexiones y recomendaciones para futuras investigaciones. En A.M. Ryan, F.T.L. Leong, & F.L. Oswald (Eds.), *Realización de investigaciones multinacionales: aplicación de la psicología organizacional en el lugar de trabajo* (pp. 29-58). Washington, DC, Asociación Americana de Psicología.

La inteligencia cultural es la capacidad de las personas, organizaciones y empresas para relacionarse con situaciones culturalmente diversas y trabajar eficazmente en ellas. Es un aspecto vital para las empresas internacionales porque cada país en el que se basan requiere un enfoque cultural diferente y la capacidad de llevarse bien con los consumidores con los que trabaja. La colaboración global se ha convertido en un aspecto importante para el éxito de las empresas y esto no puede ocurrir si las empresas no tienen los recursos, el conocimiento y los talentos del coeficiente intelectual cultural.

El desarrollo del coeficiente intelectual cultural entre los empleados puede ser complicado, lento y costoso. Sin embargo, muchos argumentan que vale la pena la inversión porque aumenta la reputación corporativa, logra mejores resultados en organizaciones interculturales y permite que la empresa se adapte rápidamente a diferentes entornos. El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) y la Society of Human Resource Management (SHRM) llevaron a cabo una encuesta en 2012 para averiguar cuál era el mejor método para mejorar la inteligencia cultural dentro de las organizaciones y empresas. El resultado indicó que los programas personalizados eran el método mejor clasificado, lo que significaba que el mejor enfoque era desarrollar un programa específico para las necesidades y las brechas de conocimiento de una empresa individual. Además, las empresas ahora buscan líderes y empleados con altas competencias en lo que respecta al coeficiente intelectual cultural. Por ejemplo, el programa de líderes de alto potencial de Coca-Cola requiere que cada participante sea evaluado en inteligencia cultural a través del Centro de Inteligencia Cultural. Es importante que las empresas sepan qué tan bien interactúan y se comunican con personas diferentes a ti.

Con el aumento de los mercados emergentes, las empresas se ven obligadas a hacer que sus productos internacionales se adapten a las diferentes culturas locales en las que se venden. Este proceso se denomina "glocalización" y para poder implementarlo es necesario que las empresas cuenten con inteligencia cultural. McDonald's Corp. es la cadena de restaurantes más grande del mundo y opera en 119 países diferentes. Dicho esto, McDonald's implementa diferentes menús según el país en el que opera. Por ejemplo, los restaurantes que operan en la India tienen un extenso menú vegetariano. Además, Estados Unidos es uno de los países que se enfrenta a un rápido aumento de las poblaciones asiáticas, hispanas y afroamericanas, lo que está haciendo que las empresas sean más conscientes de la importancia de actuar e innovar de manera diferente en función de estos grupos multiculturales.

Riesgos de la falta de CQ

Existen innumerables riesgos organizativos asociados a la falta de habilidades de inteligencia cultural:

- Falta de comunicación
- Errores críticos del negocio
- Falta de cohesión y confianza en el equipo
- Desmotivación
- Alta rotación de personal
- Pérdida de clientes
- Un impacto en el resultado final

La Unidad de Inteligencia de The Economist califica las cuestiones culturales como un factor importante que aumenta el riesgo de fusiones y adquisiciones internacionales exitosas.

Los malentendidos derivados de la falta de comunicación pueden dañar las relaciones transfronterizas e incurrir en pérdidas significativas para las empresas.

También dice que, «... La comunicación y la colaboración transfronterizas efectivas se están convirtiendo en fundamentales para el éxito financiero de las empresas con aspiraciones internacionales».

CQ le da una ventaja competitiva

Las empresas que no han invertido en el desarrollo de la inteligencia cultural en toda su organización pueden verse perjudicadas frente a sus competidores.

Como sugiere **un estudio de Mckinsey**, la guerra por el talento continúa, y las organizaciones culturalmente inteligentes que adoptan la diversidad tienen más probabilidades de convertirse en el empleador preferido.

PwC lo sabe: ha adoptado la CQ como uno de sus principales comportamientos. **Según Robert Moritz, presidente de PwC Estados Unidos**, "la única forma de tener el mejor talento es tener el talento más diverso".

Esta opinión es compartida por el 90% de los líderes empresariales de casi 70 países, encuestados en otro **estudio de The Economist Intelligence Unit**. Todos los líderes nombraron a CQ como la habilidad clave para el siglo XXI.

Sin embargo, existe un obstáculo: el mismo 90% también dijo que encontrar personal eficaz y culturalmente capacitado es su principal desafío

¿Por qué las organizaciones requieren habilidades de inteligencia cultural?

La creación de inteligencia cultural no solo mejora las habilidades de los empleados individuales, sino que tiene un impacto positivo en los resultados de la empresa.

1. CQ = Seguridad financiera

Tras la publicación del **informe "Diversity Matters" de McKinsey & Company**, ahora se reconoce ampliamente que los equipos étnicamente diversos tienen un 35% más de probabilidades de superar financieramente en comparación con los equipos no diversos.

Adoptar diferentes culturas y puntos de vista impulsa la innovación, mejora la toma de decisiones, aumenta la productividad y la retención del personal y conduce a una mayor rentabilidad.

Por lo tanto, las organizaciones diversas deben ser culturalmente inteligentes para atraer y gestionar el talento diverso.

2. CQ = Fidelización del cliente

Una **encuesta realizada por el British Council** encontró que los equipos de talento internos consideran que la capacidad de trabajar de manera efectiva en todas las culturas es un factor clave para retener a los clientes a través de la construcción de relaciones efectivas. También consideran que es una ventaja significativa para ganar nuevos clientes.

Por el contrario, el 25% de las negociaciones fallidas podrían atribuirse en parte a la falta de competencias interculturales.

3. CQ = Asignaciones de movilidad global exitosas

A pesar del rápido crecimiento de la interconexión global, los empleados que se embarcan en **asignaciones internacionales siguen fracasando**. Aunque el número de personas asignadas que regresan a casa antes de tiempo parece estar reduciéndose, el número de asignaciones que no alcanzan los niveles de productividad o rendimiento esperados sigue siendo alto.

De acuerdo con la **encuesta Global Mobility de 2015** realizada por E&Y, también vista en encuestas posteriores por Santa Fe, una empresa líder en servicios de reubicación, las tasas de fracaso son tan altas como el 40% y esto se atribuyó directamente a la falta de capacitación y asimilación cultural

Sin embargo, en **otra investigación** publicada en 2010, se demostró que la formación intercultural reduce la tasa de fracaso por debajo del 10%, lo que demuestra la importancia de una formación y un apoyo adecuados.

La formación intercultural debe implementarse antes de la llegada para que la persona asignada pueda manejar sus expectativas de diferentes matices culturales y la vida en la oficina desde el principio.

En una asignación internacional exitosa, un trabajador adquirirá habilidades invaluable, como la capacidad de **equilibrar la falta de comunicación entre hablantes de alto y bajo contexto**. Cuando regresen a la oficina en casa, tendrán una perspectiva mucho más amplia que conducirá a ideas y soluciones más creativas, basadas en la observación de diferentes ideas y métodos de trabajo.

4. CQ = Imprescindible para los líderes mundiales

La Inteligencia Cultural (CQ) es un desarrollo obvio de los conceptos bien establecidos de Cociente Intelectual (CI) e **Inteligencia Emocional (EQ)**.

Por lo tanto, al considerar los requisitos para un liderazgo global efectivo, ¿qué calificaciones de cociente deben considerarse? La respuesta es las tres.

En *CQ: The Competitive Edge for Leaders Crossing Borders* (2014), la interculturalista Julia Middleton hace una observación que invita a la reflexión de que las organizaciones con frecuencia contratan líderes por su coeficiente intelectual. Luego, años más tarde, esos líderes son despedidos por su falta de inteligencia emocional.

Ella argumenta que CQ pronto se convertirá en la habilidad número uno buscada por los líderes para tener éxito en la dirección de organizaciones globales que están formadas por una fuerza laboral cada vez más diversa.

El historiador **R. G. Collingwood** observó en su libro, *La idea de la historia* (1946), que "el historiador es un detective".

Del mismo modo, un líder global debe ocupar el papel de investigador y descubrir los valores, actitudes, motivaciones y supuestos de los individuos de su equipo.

En resumen, la CQ organizacional conduce a:

- Mejor colaboración tanto en equipos remotos como presenciales
- Aumento de la creatividad y la innovación
- Mejor toma de decisiones y resolución de problemas
- Asignaciones globales exitosas
- Expansión global exitosa (por ejemplo, fusiones y adquisiciones)
- Rapidez y eficiencia al trabajar a través de las fronteras
- Servicio al cliente mejorado
- Atraer y retener a los mejores talentos
- Ser un socio/proveedor de elección
- Rentabilidad y ahorro de costes
- Mejores líderes

3.4 Etapas de desarrollo de la inteligencia cultural

Reacción a las alertas externas: dependencia de las propias normas y reglas culturales sin ningún filtro mental. Es el resultado de conocer culturas diferentes o de no interesarse por ellas.

Aprender sobre las normas culturales, tener ganas de aprender más: La experiencia y la atención nos ayudan a ser conscientes del entorno multicultural.

Tener en cuenta las normas y reglas culturales: La confianza en lo absoluto desaparece. Se produce y se desarrolla una comprensión más profunda de las diferencias culturales.

Integrar diferentes normas culturales en comportamientos alternativos: En esta fase no se necesita más esfuerzo para adoptar situaciones culturales. Las personas desarrollan tipos de comportamiento para situaciones especiales. Pueden seguir actuando en un entorno multicultural sin muchos esfuerzos.

Comportamientos culturales proactivos: Los que tienen una inteligencia cultural elevada a veces comprenden mejor que los miembros de esa cultura.

Basándose en su marco, los cuatro pasos para incorporar la inteligencia cultural son los siguientes:

Potenciar el impulso de la inteligencia cultural
Desarrollar conocimientos de Inteligencia Cultural
Crear una estrategia de inteligencia cultural
Adoptar una acción de inteligencia cultural

PASO 1: Mejorar el impulso de la CQ. Se trata de concienciar sobre las diferencias culturales y también sobre sus pros y sus contras. También se trata de entender cómo la CQ puede ser valiosa para que cada individuo aporte beneficios a la organización. La alta dirección contribuirá a aumentar la concienciación sobre las diferencias culturales y tomará la decisión de incorporar CQ en la organización. Es su deber establecer objetivos para ello y diseñar el enfoque de cómo se debe incorporar la CQ en la organización. En el proceso de creación de un modelo de incorporación de CQ, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Forma de actividades: formación, talleres, coaching, coaching entre iguales, e-learning, etc.
- Contenido de las actividades: sensibilidad cultural, resolución de conflictos, identificación de diferencias culturales, etc.
- Tiempo para realizar actividades: en el trabajo, fuera del trabajo.
- Enfoque del desarrollo individual: formación individual (distribuida según las necesidades individuales), formación en equipo (métodos colaborativos).
- Estructura del equipo: virtual, distribuido, externalizado, remoto, presencial, etc.

PASO 2: Desarrollar el conocimiento de CQ. En esta etapa, se hace más hincapié en el enfoque teórico para adquirir conocimientos básicos sobre la diversidad cultural que se aplicarían a los

directivos y a los miembros del equipo. El e-learning también debe combinarse con seminarios. Se trata de adaptar los conocimientos individuales a las necesidades más específicas para formar una conciencia básica sobre las diferencias culturales.

PASO 3: Construir la estrategia de CQ. Con el fin de justificar el conocimiento individual sobre los encuentros interculturales con las tareas reales (enfoque en el puesto de trabajo), la formación debería ser más práctica con un enfoque «práctico». La construcción de la estrategia de CQ se basaría en el coaching para los gerentes y los miembros del equipo, compartiendo las mejores prácticas de sus experiencias, diseñando circunstancias hipotéticas para la relación futura y simulando situaciones culturalmente diversas.

PASO 4: Adaptar la acción CQ. Con el fin de comprobar si se ha desarrollado la CQ, se hace hincapié en esta etapa en la reautoevaluación. Se trata de garantizar que los conocimientos de CQ se apliquen durante las interacciones interculturales y de descubrir los desafíos durante los talleres para discutir las lecciones aprendidas, dar retroalimentación y aumentar el conocimiento sobre la resolución de conflictos a partir de situaciones en tiempo real. Han sugerido que el desarrollo de la CQ debe percibirse como un ciclo de acciones que crean incentivos mutuos, de modo que el impulso cultural aumente la motivación para adquirir nuevos conocimientos; el conocimiento forma la comprensión básica sobre las diferencias culturales y esta comprensión es la base para construir una estrategia para las interacciones culturales que conduce a ciertas acciones cuando el individuo se enfrenta a interacciones culturales. El proceso continúa con varios ciclos para lograr un alto CQ con autoevaluación con el fin de examinar la mejora.

3.5 ¿Cómo puedes desarrollar tu CQ organizacional?

La Fundación SHRM cree que "aprovechar las oportunidades del mundo del siglo XXI requiere una estrategia para evaluar y desarrollar la inteligencia cultural".

Las organizaciones deben tener en cuenta múltiples elementos a la hora de crear una hoja de ruta para desarrollar las habilidades de inteligencia cultural de su plantilla.

1. La cultura es clave

La cultura se puede aprovechar para mejorar el éxito a largo plazo, pero muchos ejecutivos no la convierten en una prioridad. Reinventar la cultura organizacional implica cambiar los comportamientos en toda la empresa y eso puede parecer un desafío abrumador.

- *Fase 1:* Obtener la aceptación de los niveles más altos de liderazgo (evaluar su motivación)
- *Fase 2:* Crear conciencia y visión de por qué es importante la inteligencia cultural (crear un caso de negocio)
- *Fase 3:* Mejorar primero las habilidades de aquellos que tienen compromisos interculturales más directos (esto también puede ayudarte a identificar a tus influenciadores y campeones clave)
- *Fase 4:* Equipar a toda la fuerza laboral con habilidades básicas para **trabajar de manera efectiva en todas las culturas** (impulsar una cultura de aprendizaje continuo)
- *Fase 5:* Integrar plenamente la inteligencia cultural dentro de la cultura organizacional (desarrollar una estrategia empresarial culturalmente inteligente). Al desglosar el proceso y aprovechar la defensa del liderazgo y los campeones de la cultura, la organización se alinea

con la visión cultural y muestra resultados a nivel micro y macro (es decir, por departamento, por equipo, etc.).

2. Invertir en formación en habilidades interculturales

Invertir en formación intercultural permitirá a tu organización avanzar hacia la madurez de la inteligencia cultural, un lugar que:

- Genera confianza entre personas con diferentes orientaciones de valores
- Aprovecha la diversidad de sus equipos para producir resultados y soluciones innovadoras
- Promueve la igualdad de oportunidades de desarrollo basadas en contribuciones únicas de todos.
- Identifica los aspectos no negociables de su cultura y políticas corporativas, pero promulga esos valores y políticas en diversos contextos culturales.
- Desafía los **prejuicios inconscientes**, los estereotipos y las suposiciones, al tiempo que fomenta el comportamiento culturalmente informado y la curiosidad cultural.
- Mejora la colaboración en equipo y la resolución de problemas

Reflexiones sobre CQ

Aunque es fácil ver el desarrollo de CQ como algo agradable de tener, en lugar de una prioridad, es un activo importante para alinearse con la productividad. También permite contratar y retener a los mejores empleados. Desarrollar una organización madura de CQ requiere tiempo, trabajo constante, mensajes y recursos. Por lo tanto, es importante comenzar ahora para prepararse para el futuro. Si bien puede parecer desalentador al principio, CQ es una habilidad y, como con cualquier habilidad, se necesitará trabajo para mejorar y convertirse en el mejor. Sin embargo, vale la pena el esfuerzo; dotar a tu plantilla de inteligencia cultural es vital para todas las organizaciones que quieran competir y destacar en el mercado global. (Gabriela Weglowska , Learnlight)

Reino Unido e Irlanda	Países Nórdicos, Países Bajos	Germánico	Francia	Mediterráneo	Europa del Este
Mayoritariamente igualitario	Igualitario	Jerárquico	Jerárquico	Jerárquico	Mayoritariamente jerárquico
Reino Unido: indirecto, codedROI: más directo	Directo sin rodeos	Muy directo	A menudo directo	Indirecta, relación	Mayoritariamente directo
El tiempo es razonablemente importante	El tiempo es importante	El tiempo es especialmente importante	Tiempo utilizado para donar el estado	El tiempo no siempre es importante	El tiempo no siempre es importante
Pragmático en la planificación	Planificación, todas las voces al consenso	Planificación hasta el detalle preciso	Planificación, pero a veces teoría > pragmatismo	Relaciones > planificación	Mezcla
Conciliación de la vida laboral y familiar	Conciliación de la vida laboral y familiar	Conciliación de la vida laboral y familiar	Conciliación de la vida	Conciliación de la vida	Más horas de trabajo

			laboral y familiar	laboral y familiar	
Cauto	Algo cauteloso	Cauto	Personas que asumen riesgos	Puede tomar riesgos	Puede ser oportunista
Reglas	Reglas	Ordnung	Las reglas se pueden modificar	Las reglas se pueden modificar	Mezcla
Igualdad de condiciones	Igualdad de condiciones	Calidad	Destreza intelectual	A quién conoces	Mezcla
Compromiso	Alineación	Exactitud, precisión	Ganar	Servicial	Lo mejor ahora

Folleto tres: sugerencias y consejos para la comunicación empresarial

General Pacífico	Asia	Japón	China	Singapur	India	General de Oriente Medio
Jerárquico que no sea OZ, NZ		Muy jerárquico	Muy jerárquico: continental, HKG, TWN un poco menos	Algo jerárquico	Jerárquico	Influenciado jerárquicamente por los expatriados
Indirecto, mantener la armonía		Muy indirecto	Muy indirecto en una jerarquía, puede ser cortante con los de fuera	Razonablemente directo	La franqueza depende de la posición dentro de la jerarquía	Puede cambiar de indirecto a directo dependiendo de la relación
El tiempo es razonablemente importante en el Norte, menos en el sudeste asiático		El tiempo es importante pero no apresurado	El tiempo es especialmente importante, pero puede verse afectado por la jerarquía	El tiempo suele ser importante	El tiempo no siempre es importante	El tiempo generalmente es menos importante, a menudo se cambia de prioridad
La planificación generalmente es importante, pero puede utilizar diferentes factores		Planificación meticulosa, todas las partes alineadas	Planificación centralizada - continental, más insumos HKG, TWN	Planificación con el objetivo de una rápida implementación	Relaciones > planificación	Las relaciones > planificación, pero pueden verse influenciadas por los de fuera
Conciliación de la vida laboral > personal		Horas de trabajo muy largas y tardías	Horarios de trabajo tempranos y largos	Las largas jornadas de trabajo dependen de la globalización	Comienzo tardío, largas horas de trabajo	Horas de trabajo cortas para el sector gubernamental

					tal y muchas líneas de negocio
Generalmente cauteloso, puede ser fatalista	Muy cauteloso	Sigue las instrucciones con cautela	Pueden asumir riesgos	Cauteloso con las jerarquías, puede ser muy fatalista	Puede ser espontáneo, arriesgado, puede ser muy fatalista
Reglas	Reglas	Reglas desde arriba	Reglas	Las reglas se pueden modificar	Reglas para algunos, pero no para otros
Prestigio	Prestigio	Prestigio	Prestigio	Prestigio	Reputación, honor
Armonía	Alineación	Lealtad a China, HKG, TWN competitivos	Ganar	Competencia complaciente pero silenciosa	Lo mejor ahora

Estados Unidos	Canadá	América de habla hispana	Brasil	México
Parece igualitario	Igualitario	Jerárquico	Jerárquico	Jerárquico
Directo	Francamente directo	Muy directo	A menudo directo	Indirecta, relación
El tiempo es dinero	El tiempo es importante	El tiempo es especialmente importante	Tiempo utilizado para donar el estado	El tiempo no siempre es importante
Planificación, pero puede cambiar en el curso	Planificación, todas las voces al consenso	Planificación hasta el detalle preciso	Planificación, pero a veces teoría > pragmatismo	Relaciones > planificación
Conciliación del trabajo > la vida, 'presentismo'	Conciliación de la vida laboral y familiar	Mezcla de equilibrio entre el trabajo y la vida personal	Conciliación de la vida laboral y familiar	Más horas de trabajo
Cauteloso, centrándose en los conflictos	Pragmáticamente cauteloso	Generalmente cauteloso	Personas que asumen riesgos	Cauto
Reglas	Reglas	Las reglas se pueden modificar	Las reglas se pueden modificar	Las reglas se pueden modificar
Apariencia de igualdad de condiciones	Igualdad de condiciones	A quién conoces	A quién conoces	A quién conoces
Competitivo, gana	Colaboración	Relaciones, influencia	Relaciones, influencia	Relaciones, influencia

Fuente: Culturewise Limited 2 Stephen Street, Londres, W1T 1AN, Reino Unido

África del Norte	África subsahariana	Sudáfrica	Nigeria	Kenia
Jerárquico más formalmente	Mayoritariamente jerárquico	Jerárquico, con algunas excepciones entre los orígenes europeos.	Jerárquico: tribal, lingüístico, religioso	Jerárquico - lingüístico tribal, impacto de indios y europeos
Razonablemente directo, formal	Puede ser directo	Directo sin rodeos	A menudo directo	Algo directo
El tiempo no siempre es importante	El tiempo generalmente es menos importante que las relaciones	El tiempo puede ser importante para algunos grupos, 'ahora, ahora'	El tiempo utilizado para donar el estatus, no siempre es importante	El tiempo no siempre es importante
La planificación suele seguir el modelo francés	La planificación a largo plazo es difícil para la mayoría	Planificación, pero flexibilidad ante los retos	Relaciones > planificación	Relaciones > planificación
Conciliación de la vida laboral y familiar	Conciliación de la vida laboral y familiar	Conciliación de la vida laboral y familiar	Conciliación de la vida laboral y familiar	Conciliación de la vida laboral y familiar
Cauto	Algo cauteloso	Tomará algunos riesgos	Personas que asumen riesgos	Puede tomar riesgos
Las reglas se pueden modificar	Reglas < quién eres	Las reglas aún dependen de quién eres	Las reglas se pueden modificar	Las reglas se pueden modificar
A quién conoces	A quién conoces	¿Quién eres?	A quién conoces, conexiones con Occidente	Quién eres, la tribu y la etnia importan
Relaciones, influencia	¿Qué es lo mejor para mi grupo?	¿Qué es lo mejor para mi grupo?	¿Qué es lo mejor para mi grupo?	¿Qué es lo mejor para mi grupo?

<https://insights.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/>

4. Vídeos

Materiales de vídeo adicionales para el módulo

1. Comunicación Intercultural: ¿Cuáles son los 3 aspectos básicos de la cultura?
<https://www.youtube.com/watch?v=0SNGe0AtV3s>
2. ¿Qué es la Inteligencia Cultural y por qué es importante vivir y trabajar?
[Hats://vv.youtube.com/watch?v=0vank4lu69gai](https://vv.youtube.com/watch?v=0vank4lu69gai)
3. 3 pasos para conseguir lo que quieres en una negociación
[Hats://vv.youtube.com/watch?v=z3hzq2lmo](https://vv.youtube.com/watch?v=z3hzq2lmo)
4. La sorprendente paradoja de la comunicación intercultural
[Hats://vv.youtube.com/watch?v=zazna-3b6na](https://vv.youtube.com/watch?v=zazna-3b6na)

5. Conclusión

Las empresas prosperan con la comunicación y se comunican con el mundo todos los días. Se comunican con las partes interesadas, con los compradores y proveedores, los empleadores de todo el mundo y las comunidades y sociedades en general. Se comunican de manera diferente dependiendo de con quién se estén comunicando, ya que ajustan su estilo de comunicación a sabiendas o sin saberlo, dependiendo de su contraparte. Muchos investigadores han analizado los diferentes medios de comunicación, ya que se derivan principalmente de las diferencias culturales. Las diferencias radican tanto en la comunicación abierta como en la encubierta, diferencias de comportamiento en las que los signos, los gestos, los rituales, la religión, las creencias, el tono de voz y los sonidos son diferentes y muestran significados diferentes.

Para poder entender cómo comunicarse globalmente, es esencial estar familiarizado con algunos de los términos clave relacionados con las culturas.

Los retos de la comunicación intercultural son uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas que operan en un contexto internacional o multinacional. Antes de que surgiera la globalización, las empresas no se enfrentaban a tales desafíos, ya que sus operaciones se realizaban más o menos en un contexto local con una cultura y un idioma comunes.

Las nuevas tecnologías, la industrialización y la competencia en un mercado global para maximizar los beneficios para sobrevivir y crecer mientras se trabaja en diferentes países con compañeros de trabajo de diferentes orígenes culturales se ha convertido en una habilidad importante para los directivos. Los gerentes de negocios necesitan desarrollar competencias de comunicación intercultural que les permitan llevar a cabo una colaboración fluida con todos los compañeros de trabajo a través de las fronteras. Pero no es una tarea fácil.

6. Bibliografía

- Bean, R., 2008, Capacitación intercultural y desempeño en el lugar de trabajo, NCVER
- Deardorff, D.K., 2006, Identificación y evaluación de la competencia intercultural como estudiante Resultado de la internacionalización, *Revista de Estudios en Educación Internacional*, Vol. 10 Nº 3
- Dangmei, J., 2016, Inteligencia cultural: Puenteando las diferencias culturales en los mercados emergentes, *Indian Journal of Research*, Volumen: 5, Número: 9
- Johnson, J. P., Lenartowicz, 2006, Competencia intercultural en los negocios internacionales: hacia una definición y un modelo, *Journal of International Business Studies* (2006) 37, 525–543
- Kurpis, L.H. Hunter J., 2017, Desarrollo de la inteligencia cultural de los estudiantes a través de una actividad de aprendizaje experiencial: una entrevista intercultural sobre el comportamiento del consumidor, *Journal of Marketing Education* 2017, Vol. 39(1): 30–46
- Kosak, S., Mahdi, O., Vubangs, P., 2019, Desarrollo de competencias de gestión intercultural, <https://www.researchgate.net/publication/331047979>
- Matsumoto, O., Chiu C. Y., Ward. C., 2013, Competencia intercultural: teoría, investigación y aplicación, *Revista de Psicología Intercultural* 44(6) 843-848
- McCrea, E., Yin, J.Z., 2012, Desarrollo de la inteligencia cultural: un marco de evaluación de cursos de pregrado, *Organization Management Journal*, VOL 9, ISS 2
- Robert J., Goemans, A., 2006, Repensar la preparación de los expatriados
- Rajpal, S., Onyusheva, I., 2018, Gestión de las diferencias interculturales en las empresas multinacionales de Tailandia, [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(10\).2018.61-72](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(10).2018.61-72)
- Roux, P. W., Suzuki, K. Matsuba, R., Goda, Y., 2018, Desarrollo de la inteligencia cultural (CQ): diseños para el aprendizaje combinado, *Revista Internacional de Medios y Tecnología Educativos* 2018, Vol.12, No. 1, pp.18-28
- Roux, P., 2017, Diseños para desarrollar la inteligencia cultural (CQ), <https://www.researchgate.net/publication/324835627>
- Roux, P. W, Suzuki, K. 2017, Diseño de la instrucción en línea para el desarrollo de la inteligencia cultural (CQ): un informe de un taller basado en el aula, *Revista Internacional de Medios Educativos y Tecnología* 2017, Vol.11, No. 1, pp.87-96
- Roux, P. W, Suzuki, K. 2017, Diseño de la instrucción en línea para el desarrollo de la inteligencia cultural (CQ): un informe de un taller basado en el aula, *Revista Internacional de Medios Educativos y Tecnología* 2017, Vol.11, No. 1, pp.87-96
- Salla, M., 2013, Liderazgo en Entorno de Equipo Virtual Multicultural, Tesis de Licenciatura
- Tuleja, E. A., Desarrollo de la inteligencia cultural para el liderazgo global a través de la atención plena, *Journal of Teaching in International Business*, 25: 5–24,
- Tennekoon, S. R., 2015, Cruzando las fronteras culturales: desarrollando la competencia intercultural de los futuros profesores de inglés, *Revista Internacional de Publicaciones Científicas y de Investigación*, Volumen 5, Número 4,
- Wit, H. J. S, S. 2015, ¿Cómo proporcionar oportunidades de aprendizaje efectivas para que los estudiantes internacionales de negocios y administración desarrollen su competencia intercultural?, *Desarrollo de competencias interculturales en IBMS*
- Waxin, M., Panaccio, A., 2005, Formación intercultural para facilitar la adaptación de los de fuera: ¡Funciona! <https://www.researchgate.net/publication/242343590>
- Burack, E., 1991, Cambiar la cultura de la empresa: el papel del desarrollo de los recursos humanos, *Long Range Planning*, 24(1), 88-95.
- Cook, S., 1998, *Fusión Daimler-Chrysler*, en Gleich, R., 2010, *El valor de la diligencia debida*, Routledge.
- Carol T. y Holbrook, L., 1987, *Demographics in Service Encounters: Effects of Racial and Gender*, Wiley.

De-Mooji, 2015, Investigación intercultural en marketing internacional: aclarando parte de la confusión, *International Marketing Review*, 32(6): 646-662.

Dietl, J., & Gasparski, W., 1997, *Ética empresarial*, PWN Hall, E., 1976, *Más allá de la cultura*, Anchor: Doubleday.

Fox, J., 2011, *Etiqueta para dummies*, Wiley.

Gates, M., 2016, *Cuestiones interculturales relacionadas con la fusión DaimlerChrysler*, Crossculture.

Hammerich, K., Lewis, D., 2012, *Los peces no pueden ver el agua*, Wiley

Hofstede, G., 1984. *Consecuencias de la cultura: diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo* (2ª ed.).

Kluckhohn, F. R. y Strodtbeck, F. L. (1961). *Variaciones en las orientaciones de valores*. Evanston, IL: Fila

Kono, T., 1988, *Cambio de cultura corporativa*, Tokio: Ko-dan-sha

Laurent, E., (et al), 1983, *La diversidad cultural de las concepciones occidentales de gestión*, *Estudios Internacionales de Gestión y Organización*, 8 (102):75-96

Laurent, A., 1986, *El rompecabezas intercultural de la gestión internacional de recursos humanos*, *Gestión de Recursos Humanos*, 25(1): 91-102

Leyland F. Pitt y Russell Abratt, *Corrupción en los negocios: ¿Son correctas las actitudes de la gerencia?*, *Revista de Ética Empresarial*, Vol. 5(1): 39-44

McClelland, D., 2010, *La sociedad de los logros*, Martino Fine Books

Mead R., 1994, *Gestión Internacional—Dimensiones Interculturales* Cambridge: Blackwell Publishers

Ostle, D., 1999, *El choque cultural en DaimlerChrysler fue peor de lo esperado*, documento en línea <https://europe.autonews.com/article/19991122/ANE/911220842/the-culture-clash-at-daimlerchrysler-was-worse-than-expected>

Paine, L., 1994, *Gestión para la integridad organizacional*, HBR (marzo-abril): 107-117.

Parsons, T., & Shils, E. A. (Eds.), 1951, *Hacia una teoría general de la acción*. Harvard University Press

Porter, M., ed., 2000, *¿Puede competir Japón?*, Basic Books

Trompenaars F. & Hampden-Turner, C., 2005, *'Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business'* (Nicholas Brealey, Reino Unido)

Rugimbana, R; Nwankwo, S (2003). *Marketing Intercultural*. Inglaterra: Thomson.

Demangeot, C., ed, 2015, *Mercados multiculturales: nuevo territorio para el marketing internacional y la investigación del consumidor*, *International Marketing Review* 32(2): 118-140

Schindler J., (2019), *Los beneficios de la diversidad cultural en el lugar de trabajo*, *Forbes* en línea

CFI, 2020, *Gestión de la diversidad*, documento en línea, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/diversity-management/>

Simmel, G., 1950, *Simmel on Culture: Selected Writings*, SAGE

Tönnies, F. (1957). *Comunidad y Sociedad. [Gemeinschaft und Gesellschaft]*. Universidad Estatal de Michigan. Prensa.

Wertheim, G., 1965, *Trabajos de investigación*, Universidad de Stanford

Whipple, T.W., Swords, D.F. *Juicios de ética empresarial: una comparación intercultural*. *J Bus Ethics* 11, 671–678 (1992)

Wilkinson, I., Cheng, C., 1999, *Marketing multicultural en Australia: sinergia en la diversidad*, *Journal of International Marketing*, 7(3): 106-125

Adair, W. L., Taylor, M. S., & Tinsley, C. H. (2009). *Empezar con el pie derecho: esquemas de negociación cuando las culturas chocan*. *Investigación sobre Negociación y Gestión de Conflictos*, 2(2), 138–163. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00034.x>

Adair, W. L., Okumura, T., & Brett, J. M. (2001). *Comportamiento de negociación cuando Las culturas chocan: Estados Unidos y Japón*. *Revista de Aplicada de Psicología* 86(3), 371-385.

Adler, N. J., & Graham, J. L. (1989). *Interacción intercultural: ¿la falacia de la comparación internacional?*. *Revista de estudios de negocios internacionales*, 20(3), 515-537.

- Arasaratnam, L., & Doerfel, M. (2005). Competencia de Comunicación Intercultural: Identificación de Componentes Clave desde Perspectivas Multiculturales. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales*, 29, 137-163.
- Baber, W. W., & Ojala, A. (2015). Esquemas de negociación cognitiva en las industrias de TI de Japón y Finlandia. *Revista de Tecnología Internacional y Gestión de la Información*, 24(3), 87–104.
- Bailey, B. (1997). Comunicación de respeto en los encuentros de servicio interétnicos. *El lenguaje en la sociedad*, 26(3), 327-356
- Casmir, F. L. (1999). Fundamentos para el estudio de la comunicación intercultural a partir de un modelo de construcción de la tercera cultura. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales*, 23, 91–116.
- Collier, M. J. (1989). Competencia comunicativa cultural e intercultural: Enfoques actuales y orientaciones para futuras investigaciones. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales*, 13, 287–302.
- Early, P.C. y Ang, S. (2003). *Inteligencia Cultural: Interacciones Individuales a través de la Cultura*. Stanford Business Books, Stanford.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick (1999). (Dis) Respeto versus (des)gusto: el estatus y la interdependencia predicen estereotipos ambivalentes de competencia y calidez. *Revista de Temas Sociales*, 55(3), 473-489.
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). El Negociador Inteligente: Capacidad Cognitiva e Inteligencia Emocional en la Negociación. *Revista Internacional de Gestión de Conflictos*, 15(3).
- García, C. (2010). "Cuenta Conmigo": La expresión de simpatía de los hispanohablantes peruanos. *Revista de Pragmática*, 42, 408-425.
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Nueva York: Basic Books, pp. 3-13, 412-453.
- Gudykunst, W. B. (1995). Teoría de la gestión de la ansiedad/incertidumbre (AUM). En R. L. Wiseman (Ed.), *Teoría de la comunicación intercultural* (pp. 8-58). Thousand Oaks, CA: Salvia.
- Gudykunst, W. B. (2002). Comunicación intercultural. En W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Manual de comunicación internacional e intercultural* (pp. 179-182). Thousand Oaks, CA: Salvia.
- Hall, E. T. (1959). *El lenguaje silencioso*. Nueva York: Anchor Books.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Sesgo intergrupal. *Revista anual de psicología*, 53(1), 575-604.
- Katriel, T., & Philipsen, G. (1981). "Lo que necesitamos es comunicación": "La comunicación" como categoría cultural en algunos discursos estadounidenses. *Monografías de Comunicación*, 48, 301–317.
- Kim, Y.Y. (1986). Comprender la estructura social de la comunicación intergrupal. En W.B. Gudykunst (Ed.), *Comunicación intergrupal* (pp. 86-95). Londres: Edward Arnold.
- Kim, Y. Y. (1991). Competencia comunicativa intercultural: Una visión sistémica-teórica. En S. Ting-Toomey y F. Korzenny (Eds.), *Comunicación interpersonal intercultural* (pp. 259-275). Newbury Park, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (1995). Adaptación transcultural: una teoría integradora. En R. L. Wiseman (Ed.), *Teoría de la comunicación intercultural* (pp. 170-193). Thousand Oaks, CA: Salvia. Kim, Y.Y. (2002). Adaptación a una cultura desconocida. En W.B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Manual de comunicación internacional e intercultural* (pp. 259-273). Thousand Oaks, CA: Salvia.
- Kumar, R., & Worm, V. (2004). Dinámica institucional y proceso de negociación: comparando India y China. *Revista Internacional de Conflictos Administración*, 15(3), 304-334.
- Kluckhohn, C., Murray, H.A. y Schneider, D.M. (1953). *La personalidad en la naturaleza, la sociedad y la cultura*. Asociación Americana de Psicología.
- Imai, L. y M. J. Gelfand (2010). "El negociador culturalmente inteligente: El impacto de la inteligencia cultural (CQ) sobre secuencias y resultados de negociación". *Comportamiento Organizacional y Procesos Humanos de Decisión* 112(2): 83-98.
- Lee, D. (1950). Codificación lineal y no lineal de la realidad. *Medicina Psicosomática*, 12, p. 89-97.

- Luomala, H. T., Kumar, R., Singh, J. D., & Jaakkola, M. (2015). Cuando una negociación empresarial intercultural fracasa: comparación de las emociones y tendencias conductuales de los negociadores individualistas y colectivistas. *Decisión y Negociación Grupal*, 24(3), 537–561. <https://doi.org/10.1007/s10726-014-9420-8>
- Martin, J. N., & Hammer, M. R. (1989). Categorías conductuales de la competencia comunicativa intercultural: Percepciones cotidianas de los comunicadores. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales*, 13, 303–332.
- Mackenzie, L. y Wallace, M. (2011). La comunicación del respeto como una dimensión significativa de la competencia comunicativa intercultural. *Comunicación intercultural*. Vol 7(3), pp 10-18.
- Redmond, M.V. (1985). La relación entre la competencia comunicativa percibida y la empatía percibida. *Monografías de Comunicación*, 52(4), pp. 377-382.
- Ruben, B. y Kealey, D. (1979). Evaluación conductual de la competencia comunicativa y predicción de la adaptación intercultural. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales*, 3, 15-48.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Inteligencia Emocional. *Imaginación, Cognición y Personalidad*, 9(3), 185-211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg
- Ting-Toomey, S. (1993). Ingenio comunicativo: una teoría de la negociación de la identidad. En R. L. Wiseman, & J. Koester (Eds.), *Competencia comunicativa intercultural* (pp. 72-111). Newbury Park, CA: Sage.
- Volkema, R. J. (2004). Predictores demográficos, culturales y económicos de la ética percibida del comportamiento de negociación: un análisis de nueve países. *Revista de Investigación Empresarial*. 57, 69-78.
- W. Leeds-Hurwitz, Notas sobre la historia de la comunicación intercultural: el Instituto del Servicio Exterior y el mandato de la formación intercultural, en: J. Martin, T. Nakayama y L. Flores (Eds.), *Readings in Cultural Contexts*, Mayfield, Mountain View, CA, 1998, p. 16.
- Wiseman, R. L., Hammer, M. R., & Nishida, H. (1989). Predictores de la competencia comunicativa intercultural. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales*, 13, 349–369.
- Zaharna, R. (2001). Enfoque de "conciencia" de las relaciones públicas internacionales. *Revista de Relaciones Públicas*, 27(2), 135–148. doi:10.1016/s0363-8111(01)00076-5



Cofinanciado por
la Unión Europea

BOSS
WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
PATRIMONIALES PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE**



<https://bossproject.eu/>