



La Interculturalidad en los Negocios Internacionales Como Una Ventaja Competitiva

Ingrid Aideth Villarreal Juárez

Licenciada en Relaciones Internacionales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, actualmente estudiante de la maestría en Administración de Negocios Internacionales por el Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración

Hugo Javier Buenrostro Aguilar

Doctor en Ciencias de la Administración,
Universidad Nacional Autónoma de México

[Doi: 10.19044/esipreprint.10.2022.p263](https://doi.org/10.19044/esipreprint.10.2022.p263)

Approved: 17 October 2022

Posted: 19 October 2022

Copyright 2022 Author(s)

Under Creative Commons BY-NC-ND
4.0 OPEN ACCESS

Cite As:

Villarreal Juárez I.A. & Buenrostro Aguilar H.J. (2022) *La Interculturalidad en los Negocios Internacionales Como Una Ventaja Competitiva*. ESI Preprints.

<https://doi.org/10.19044/esipreprint.10.2022.p263>

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo ofrecer el panorama de uno de los factores que influyen en la internalización de la empresa y, hasta que no se enfrenta de manera directa, no se considera como relevante. Se hace referencia a la interculturalidad, que representa un gran reto para las organizaciones, en particular, se abordará la importancia de la cultura cuando una organización toma la iniciativa de internacionalizarse y como el conocimiento de este elemento puede representar una ventaja competitiva en los mercados. Es por ello, que se parte de la pregunta ¿Por qué se puede considerar una ventaja competitiva el control y manejo del factor social en la internalización de las organizaciones? Para cumplir con el objetivo del presente estudio, se analizará de manera cualitativa las tres posturas más representativas de la relación entre la interculturalidad y la organización. Esta investigación tiene como limitante el panorama general y no aborda las particularidades de otros factores que pudieran llegar a converger.

Palabras clave: Interculturalidad, cultura, negocios internacionales, ventaja competitiva

Interculturality in International Business as a Competitive Advantage

Ingrid Aideth Villarreal Juárez

Licenciada en Relaciones Internacionales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, actualmente estudiante de la maestría en Administración de Negocios Internacionales por el Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración

Hugo Javier Buenrostro Aguilar

Doctor en Ciencias de la Administración,
Universidad Nacional Autónoma de México

Abstract

This article offers an overview of one of the factors that influence the internalization of the company and, until it is directly faced, it is not considered relevant. Reference is made to interculturality, which represents a great challenge for organizations, in particular, the importance of culture will be addressed when an organization takes the initiative to internationalize and how knowledge of this element can represent a competitive advantage in the markets. That is why we start with the question: Why can the control and management of the social factor in the internalization of organizations be considered a competitive advantage? To meet the objective of this study, the three most representative positions of the relationship between interculturality and organization will be analyzed qualitatively. This research is limited by the general panorama and does not address the particularities of other factors that could converge.

Keywords: Interculturality, culture, international business, competitive advantage

Introducción

La globalización es un proceso que ha consumido por completo el día a día de las personas, sin darse cuenta la sociedad se encuentra inmersa en los procesos de integración económica y social que permite el crecimiento y desarrollo de los países y con ello de sus sectores económicos.

Este fenómeno de integración, ha tenido impacto en todas las esferas de nuestro desarrollo tanto a nivel personal como laboral; las organizaciones

se encuentran en un país diferente al que las personas habitan o tal vez se encuentran en una laborando en una empresa con miras a abrir comercio en otras partes del mundo que representa un nuevo mercado o socios que se traducirán en beneficios económicos para las organizaciones.

La integración a su vez, a permitido que culturas totalmente distintas puedan interactuar entre ellas, vivir juntas, incluso combinarse para nacer nuevas subculturas. Es por ello que, esta combinación y roce entre formas y costumbres puede representar un área de oportunidad de las organizaciones que buscan apertura en sus mercados.

La interculturalidad

Se puede definir a la interculturalidad simplemente como el roce entre diversas culturas, ya se por intervención de una o por algún intercambio directo, pero siempre se menciona la importancia de la relación y el intercambio de formas:

La interculturalidad es un tipo de relación que se establece intencionalmente entre culturas y que propugna el diálogo y el encuentro entre ellas a partir del reconocimiento mutuo de sus respectivos valores y formas de vida. El concepto incluye también las relaciones que se establecen entre personas pertenecientes a diferentes grupos étnicos, sociales, profesionales, de género, etc. (sic) dentro de las fronteras de una misma comunidad.” (Cervantes, s. f.)

La interculturalidad no es algo a lo que solo de manera personal se pueda enfrentar, es el resultado de la globalización y de la rápida apertura de la tecnología que con una simple búsqueda en internet permite conocer que está pasando del otro lado del mundo en tiempo real y como es la forma de vida de las personas en otra parte del globo; pero este fenómeno también se presenta de manera directa en las organizaciones donde las personas laboran, cuando se tienen clientes en diversas partes del mundo o los colegas tienen diversas nacionalidades, es por ello que:

La interculturalidad abarca un conjunto inmenso de fenómenos que incluyen la convivencia en ciudades multiétnicas (concurrir a la escuela o trabajar con personas que llegaron de otras zonas de un país o de otros países), Estados multiétnicos, proyectos empresariales, el turismo, la vida fronteriza y los pedios masivos de comunicación, entre otros. De este modo, la interculturalidad incluye dimensiones cotidianas, a veces personales, así como dimensiones políticas, grupales y estatales de reconocimiento e igualdad. (Grimson, 2001:16)

Sus definiciones puede llegar a ser tan amplias como su posibilidad de aplicación a las diversas disciplinas de las ciencias sociales y

administrativas, por ejemplo, el artículo 4 en su fracción VIII de la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) la define como: “[...] la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y a la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y del respeto mutuo.”(UNESCO, 2015) encontramos entonces que la interacción de las culturas y el intercambio de elementos propios de las mismas ayuda a la aceptación y entendimiento de las partes basada en el respeto.

La interculturalidad es estudiada por la antropología, la ciencia que se encarga de estudiar el presente y el pasado de la humanidad, sus expresiones culturales, así como las formas de organización de la sociedad, por lo cual los teóricos en el área afirman que dependiendo el enfoque del estudio en el que se encuentra es la definición y la aplicabilidad que esta puede tener; para los fines que persigue la presente investigación es usada como una herramienta descriptiva y analítica, por lo cual:

En los casos en los que la interculturalidad no se utiliza de manera prescriptiva, sino como una herramienta descriptiva y analítica, ésta se define como el conjunto de interrelaciones que estructuran una sociedad dada, en términos de cultura, etnicidad, lengua, denominación religiosa y/o nacionalidad; se trata de un ensamble que se percibe mediante la articulación de los diferentes grupos de "nosotros" versus "ellos", los cuales interactúan en constelaciones mayoría-minoría que, a menudo, se encuentran en constante cambio. (Dietz, 2017)

Ahora que se ha profundizado en diversas definiciones la interculturalidad se puede observar que existen elementos dentro de la definición que se hacen presentes y permiten generar una definición, se puede afirmar que la interculturalidad, para los fines de esta investigación, es una herramienta prescriptiva y analítica que estudia las relaciones y la convivencia que diferentes grupos de personas mediante la interacción de factores como la cultura, la religión, la etnia, la educación, la nacionalidad, la organización social, entre otras.

La interculturalidad abarca muchos factores que convergen entre sí, no podemos discernir cuál de ellos son más importantes o menos importantes cuando se habla de puntos a considerar por las organizaciones para la internalización.

La cultura, vista desde diferentes enfoques

En la actualidad, podemos encontrar diferentes estudios sobre la importancia de la atención de los temas culturales en la negociación, desde el ámbito político internacional con la diplomacia hasta las sugerencias de

manejo de etiqueta y forma de la escuela de Harvard, para los fines de este estudio, abordaremos las perspectivas de tres teóricos de la interculturalidad para analizar la manera en la que refieren la cultura como un eje importante para las organizaciones.

Cuando se menciona la palabra cultura dentro de las distintas especialidades de la administración, es importante mencionar que “La diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura.” (Smircich, 1983:22) ya que se considera que la cultura es una variable externa a la organización, pero que tiene un impacto directo en el actuar de la misma y de manera interna se ve también reflejada en el ambiente laboral, es por ello que la cultura afecta ambos entornos en los que la organización se desarrolla.

Entonces es posible mencionar que la cultura es un factor que favorece o afecta los entornos de las organización, es decir, la organización establece su propia cultura mediante la aplicación de sus elementos básicos como su misión, visión y sus objetivos, pero también se ve influenciada por la propia cultura de la sociedad en la que vive y de la cual los colaboradores guardan una profunda interrelación en el día a día de su vida laboral, es por ello que la cultura es un elemento que solemos dejar de lado, ya que para la organización y para los colaboradores permea en todos los que haceres de su vida y no se visualiza de manera directa.

El primer teórico que se menciona es Edward T. Hall (1981) el cual realizó aportes muy importantes en sus libros *The Silent Language* en 1959 y *Beyond Culture* en 1981, su principal aportación al campo de los negocios y la administración es la comunicación no verbal, que se ve influida por la cultura de los países a los que pertenece la persona. Clasifica a los países en dos grupos, el primero de ellos es la cultura en bajo contexto, los cuales no le dan una gran importancia al entorno externo, su lenguaje y todos los documentos que implican la negociación son de suma importancia y siempre serán referidos, la comunicación se desarrolla de manera directa sin elementos distractores y no se relaciona la vida personal ni los sentimientos y los define como monocromáticos, donde el tiempo es dinero y no importa más.

Por otro lado, Hall (1981) clasifica a los países en donde la cultura es de alto contexto, esto quiere decir que para ellos las relaciones interpersonales, la amistad y la confianza entre las partes son el eje central para el cierre de los negocios, la comunicación se realiza de manera indirecta, el lenguaje corporal y gestual tiene una gran importancia, los procedimientos pueden tomar más tiempo del que se debe y se pueden realizar muchas actividades al mismo tiempo, es por ello que los clasifica como policromáticos.

El segundo teórico a mencionar es Gerard Hendrik Hofstede en su libro *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, en este libro el autor segmenta en seis grandes dimensiones que representan las cuestiones básicas de organización de la sociedad y que deben de cumplirse para que la sociedad pueda organizar; estas dimensiones son un reflejo como sociedad en su conjunto y como de manera individual abordamos y observamos las temáticas que afectan el entorno a partir de las perspectiva sobre ellos. Las seis dimensiones son temas que llevan a reflexionar lo que se refleja como sociedad y no sólo ello, lo que cada individuo piensa sobre los aspectos y en última instancia, como impacta el entorno a partir de la perspectiva sobre ellos.

La primera dimensión es la del individualismo, el cómo las personas se sienten independientes dentro de la sociedad. La distancia al poder, refiere a la visión que tiene la población referente a las organizaciones e instituciones que administran el poder. La masculinidad y la feminidad, refiere al uso de la fuerza para la obtención de las necesidades individuales. La evasión de la incertidumbre, el cómo se maneja la ambigüedad y la incertidumbre de manera individual y colectiva. La orientación a largo plazo, es la capacidad de planeación y aceptación de al cambio, se divide en culturas de largo y corto tiempo, esta última da importancia a la moral como eje de desarrollo. La última es la sensación de libertad de manera individual, si se tiene libertad para hacer lo que uno desee o se encuentra en una cultura restringida.

Si bien se puede considerar que las dimensiones es el aporte más importante, en su libro considera también factores que son de importante relevancia al momento de convivir con otra cultura sobre el cómo se espera que las personas de comporten y como esto puede favorecer o entorpecer una negociación.

Por último, Alfonsus (Fons) Trompenaars (2000) realiza en sus libros *Bulding Cross-Cultural Competence* en el año 2000 y en el 2002, *21 Leaders for the 21st Century*. En el primer libro, Trompenaars presenta su modelo de interculturalidad basado en siete principios básicos, en el cual afirma que las culturas no son tan diferentes entre sí como creemos, por el contrario, compartimos rasgos y características, que vemos en un aspecto normal y rutinario en nuestra vida y que se pueden explicar en un “efecto espejo” ya que son interpretativas entre sí en temas relacionados a: reglas versus relaciones, el grupo versus el individuo, la participación social, los sentimientos (personales y sociales), el manejo del tiempo, lo acordado y las relaciones entre las personas y su ambiente natural.

En cuanto al libro *21 Leaders for the 21st Century* menciona a la persona como figura de la organización que debe de tener competencia y habilidades de negociador, ya que estas son vistas como herramientas

indispensables para la resolución de los posibles conflictos (o problemas) interculturales que se pueden presentar durante la negociación, refiere también la importancia de contar con manuales o guías de trabajo de lo que se debe o no debe de hacer cuando se convive con una cultura diferente en las negociaciones, ya que si bien no aseguran que no se comentan puede aminorar los daños causados.

Es importante mencionar que, si bien los manuales o guías son solo un medio de conocimiento y referencia de lo que se podría encontrar al enfrentar de manera directa a la cultura o a la organización social de otro país no tienen como fin generar estereotipos y es importante considerar que pueden omitir información valiosa al momento de la negociación, Trompenaars (2000) refiere que la mejor forma de aprender el “cómo” es viviéndolo o entenderlo a través de la vivencia de otras personas lo cual nos capacita en los modos de participación dentro de las negociaciones.

Estos autores permiten observar que los temas de la intercultural, en particular del factor de la cultura es algo que siempre ha estado en el foco del interés sobre su relación con las organizaciones, pero como se ha normalizado en el día a día, no es considerado de manera elemental en cuanto a su manejo y entendimiento. Los autores nos permiten visualizar cómo es que el individuo es la representación de la organización y como la organización se asemeja a la cultura social propia del país al que pertenece.

Ventaja comparativa en los Negocios Internacionales

La cultura no solo se identifica de manera colectiva, es decir, como una sociedad en su conjunto, como nos lo menciona Hall (1981) con los países de alto y bajo contexto y Hofstade (2010) en las seis dimensiones culturales, sino también de manera individual como la persona que negocia y representa a la organización ya que cuenta con habilidades y herramientas como negociador de acuerdo con Trompenaars (2001).

Al considerar o conocer los factores de la interculturalidad, en particular de la cultura, representa una ventaja comparativa para la empresa, el conocimiento y manejo de la cultura es una diferenciación, “Es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en aspectos bastantes apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades.” (Porter, 2015:10). De acuerdo con lo anterior, el factor del manejo y conocimiento de la cultura es una forma de distinguir y entender las necesidades de las contrapartes con las cuales se planea iniciar un negocio.

Si bien, el hecho de contar con recursos humanos capacitados en temas culturales implica una gran inversión para las organizaciones es importante mencionar la aportación de Porter en cuanto a la diferenciación:

“La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria si su elevado precio supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad.” (Porter, 2015:33) es por ello que, esta inversión que se realiza en el futuro a corto plazo se verá retribuida y mejorada al momento del cierre comercial.

No se puede dejar de visualizar el área de oportunidad que implica para las personas que han decidido dedicar su especialización en el campo de las negociaciones, sin duda, estas herramientas permiten que, como dice Trompennars (2001), el negociador tenga los conocimientos y la capacitación para poder salir victorioso de una negociación. Es por ello, que el manejo de estas herramientas que nos da la interculturalidad permite a los diestros en la administración, negocios internacionales, internacionalistas, entre otras tantas carreras que se encuentran ligadas a los temas sociales y administrativos

Conclusiones

Al hablar de interculturalidad se observa que las definiciones son tan amplias como la posibilidad de interrelacionar con las diferentes disciplinas. En el caso de la Ciencias Administrativas, la interculturalidad se hace presente para las empresas cuando éstas deciden aperturar sus mercados y establecer relaciones con socios o colaboradores en diversas partes del mundo.

La cultura se encuentra implícita en las organizaciones quienes albergan personas que responden a una forma de comportamiento cultural vinculadas a las reglas sociales de la misma y por la propia ideología que la organización desarrolla para cumplir con los objetivos que se persiguen, en el entorno interno se observa la interacción de la cultura misma y para el entorno externo, sucede lo mismo ya que se ve afectada por todo lo no controlable por la misma y que interviene o altera el orden dentro de las compañías.

Es por ello que se determina que el factor cultural cuando se visualiza, se hace presente y se maneja tiende a ser una ventaja competitiva para las organizaciones que están en proceso o ya están internacionalizadas ya que el conocimiento de las formas culturales de los países (de la sociedad y de las personas) con las cuales se va a realizar o se está realizando una negociación comercial es un elemento diferenciador y que ayuda a la apertura de las empresas en el ámbito internacional.

References:

1. Grimson, A. (2001). *Interculturalidad y comunicación*. Grupo Editorial Patria.

2. Cervantes, C. C. V. (s. f.). CVC. Diccionario de términos clave de ELE. Interculturalidad. Recuperado 21 de septiembre de 2022, de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/interculturalidad.htm
3. Dietz, G. (2017). *Interculturalidad: una aproximación antropológica*. Perfiles educativos, 39(156), 192-207. Recuperado en 17 de septiembre de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982017000200192&lng=es&tlng=es.
4. UNESCO. (2015, 25 noviembre). *Diversidad de las expresiones culturales*. Recuperado 22 de septiembre de 2022, de <https://es.unesco.org/creativity/interculturalidad>
5. Nishiyama, K. (2000, 1 enero). *Doing Business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication* (Latitude 20 Books (Paperback)) (First Printing). Latitude 20.
6. Porter, M. (2015, 27 marzo). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.a ed.). Grupo Editorial Patria.
7. Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2392246>