

## Las empresas y las culturas: el valor de la interculturalidad

Geoffrey Ditta\*

---

### Resumen

La interculturalidad se inserta dentro de los desafíos contemporáneos vinculados al comercio internacional en el contexto de un mundo globalizado, cuyas dinámicas sociales están caracterizadas por la movilidad de bienes, servicios y personas y por la influencia ineludible de las tecnologías. Se plantea como objetivo evaluar los retos interculturales que surgen de la internacionalización de las empresas prestando atención a los factores económicos, geográficos y culturales.

**Palabras clave:** interculturalidad, organización, internacionalización.

### *Business and Cultures: The Value of Interculturalism*

---

### Abstract

Interculturalism and the management of human resources has been one of the first challenges of any company wishing to work and develop activity in other regions. The various movements of goods, services, human resources and technology have implicated phenomena of culture exchange worldwide. International trade is a special case in general, it has the same principles as

---

\* Doctor en Ciencias Sociales, escuela doctoral (Letras, literatura y lenguaje) por la Universidad Lyon 2 Lumière Francia. (Doctorado) Ciencias sociales, gestión de la empresa. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nebrija.

internal trade, but it suffers from certain changes caused by barriers such as, geography, economy and interculturalism. The objective is to understand how we can accept and cultivate the cultural differences in society.

**Key words:** interculturalism, organization, internationalization.

## Introducción

El supuesto general es que la consideración del contacto intercultural en la planificación de un proceso de internacionalización constituye un factor para su éxito o fracaso. En tal sentido, la selección de su estudio representa una elección acertada para demostrar la importancia de los factores interculturales<sup>1</sup> en los procesos de internacionalización y para elaborar recomendaciones que puedan orientar las prácticas de empresas con ideas de expansión.

Para avanzar en nuestra discusión, podemos destacar directamente la primera gran fuerza, la internacionalización, que desde un punto de vista teórico y científico está en el centro del desarrollo internacional. Este fenómeno consiste en trasladar la explotación de la cartera de actividades de una empresa al extranjero. Habitualmente la elección de la internacionalización se planifica, y es la consecuencia gradual de la búsqueda de nuevos mercados. Es una estrategia multifacética, ya que el desarrollo progresivo de la empresa la lleva a cambios culturales y estructurales. Para una organización que busca diversificar sus mercados y suministros, el reto es evaluar el potencial de desarrollo de las transacciones con países extranjeros. Es decir, la compañía tendrá que adaptar su oferta y su procedimiento de compra y venta a las limitaciones específicas que son diferentes en cada mercado.

El segundo eje de esta investigación destaca la comprensión de las culturas y el valor de la diversidad. La estructura de nuestro trabajo que se presenta a continuación, recorre las dimensiones generales de la interculturalidad. Esta variable es hoy en día esencial para los enfoques profesionales entre las naciones. Es en la actualidad necesario que todo aquel que desee desarrollar su carrera en un entorno global, donde conviven diversas culturas, aprenda a conocer estas diferencias para poder entender-

---

1 La palabra interculturalidad se refiere a las relaciones de intercambio y comunicación igualitarias entre grupos culturales que difieren en atención a criterios como etnia, religión, lengua o nacionalidad, entre otros.

las e integrarlas en su trabajo profesional. En definitiva, la cultura juega un papel decisivo en las decisiones empresariales.

Se considera que la cultura es la totalidad de los valores, tradiciones, símbolos, idiomas, comportamientos y formas de pensar ampliamente compartidos en una sociedad y, por extensión, en una entidad determinada. Estos valores y tradiciones guían fuertemente las formas de pensar, así como de vivir y trabajar, y por lo tanto tienen una reconocida influencia en los diferentes tipos de gestión. Según Hofstede (2007), la cultura es la programación colectiva del cerebro que distingue un grupo humano de otro.

La combinación y la unión de estas dos fuerzas motrices saca a la luz una tercera variable que será el gran desafío para el desarrollo de las empresas en el extranjero. Esta tercera fuerza se presenta como el conjunto de las habilidades interculturales. Según Gertsen (2006), es en esta perspectiva que se desarrolló la gestión intercultural, cuyo objetivo es mejorar las interacciones en el lugar de trabajo. En la práctica, es una novedosa forma de gestión que se centra en la influencia de la cultura en las percepciones y acciones de los individuos.

Todas estas nociones son centrales para comprender y mejorar la selección del personal que se desplazará al extranjero, así como también para definir el modelo de gestión que se adoptará en una empresa que se internacionaliza, por lo que son importantes para el análisis del caso propuesto.

Para ello, proponemos una revisión de las prácticas de gestión de los recursos humanos antes, durante y después de su inserción en un país diferente al de origen de la empresa, considerando de manera especial los saberes, competencias y formaciones que requiere el personal para desenvolverse en las situaciones de contacto intercultural inherentes a los procesos de internacionalización.

El abordaje de la gestión intercultural requiere de una perspectiva teórica amplia, que incluye aportes de disciplinas sociales que complementan la perspectiva económica, entre ellas, la sociología, la antropología y la psicología. Queremos presentar las coordenadas generales de la internacionalización y de la interculturalidad, e introducir otros conceptos clave que operan en el trabajo de empleados internacionales.

El artículo se estructura en dos partes: “Las estrategias de internacionalización en una economía globalizada” e “Integración intercultural:

experiencia de inserción”. A su vez, cada una de ellas se subdivide en dos párrafos. Revisamos las categorías teóricas de *globalización*<sup>2</sup>, y sistematizamos una serie de consideraciones para evaluar las posibilidades, ventajas, obstáculos y riesgos asociados a la internacionalización de empresas. Presentamos los conceptos de *competencia* y *competencia intercultural*, para los que se apoya de manera especial en los aportes de Gertsen (1990) y diversos textos de Le Boterf (2010) entre otros.

La segunda parte se inicia con: “Integración Intercultural: experiencia de inserción”. En ella vemos las mutaciones comerciales, políticas y económicas, que ofrecen una perspectiva específica sobre la situación económica de América Latina, síntesis en la que se destacan aquellas condiciones que favorecen las inversiones internacionales en esta región.

En primer lugar, respondemos a nuestra interrogante en un estudio multidisciplinario en el contexto de la internacionalización. El potencial del mercado internacional atrae a las empresas y también pueden alentarlas a desarrollar nuevas especialidades. Una estrategia de internacionalización bien ejecutada se basa en una dinámica bien pensada, es decir, anticipada, en términos de los recursos necesarios y los posibles riesgos. Veremos que las organizaciones tendrán que prestar atención a la diversidad cultural y a la organización de los recursos humanos internacionales para aumentar sus probabilidades de éxito.

¿Cómo van a gestionar las empresas la diversidad cultural y cómo se pueden ajustar a ella? Los rápidos cambios vinculados al comercio han acelerado las pautas de internacionalización y la gestión del personal internacional seguirá el mismo ritmo. Esta capacidad de gestión la definiremos como: “competencia intercultural”.

El aumento del comercio y los efectos de la globalización son factores que están cambiando los hábitos de las empresas en su intento de expansión en el mercado global. La creación de nuevas prácticas de recursos humanos requiere el manejo de dos procesos de adaptación simultáneos, uno exógeno y otro endógeno. El proceso exógeno se refiere a la adaptación natural de los empleados a un entorno internacional o exterior a la empresa. El desarrollo endógeno es la capacidad de la empresa para otor-

---

2 La globalización está conectada con el desarrollo del comercio internacional, y la distribución mundial de la producción de bienes, servicios y desplazamiento de personas.

gar a su equipo humano con las herramientas necesarias para una adaptación exitosa. Ambos procesos están relacionados porque la adaptación natural se facilita con una adecuada formación interna.

El estudio de las relaciones sociales y culturales es clave para el éxito del proyecto de internacionalización y estudiaremos estas relaciones con el ejemplo de la interculturalidad en empresas. Esta interacción se refiere a los contactos de la cultura de los países involucrados. La globalización acelera y fomenta la internacionalización, estos fenómenos pueden ser beneficiosos para la empresa, pero también pueden ser perjudiciales si no se gestionan adecuadamente las relaciones interculturales.

Por último, cada proyecto de internacionalización de empresa con ambición de exportar su actividad merece recibir un análisis cuidadoso y específico.

Por otro lado, se deben tomar en cuenta las obras generales y teóricas, ya que la aplicación correcta de estos conceptos podría introducir cambios y desarrollos positivos en nuestras empresas.

## **Las estrategias de internacionalización en una economía globalizada**

### **La teoría y la realidad**

La investigación básica y teórica es necesaria, cualquier análisis de la realidad necesita identificarse con las teorías. Las realidades de tal proyecto son tan complejas que no podemos basarnos en un único ejemplo concreto. Necesitamos extender nuestro análisis a diferentes variables y gracias a todas estas variables, detectaremos un grupo de elementos clave a tener en cuenta para ser integrados en nuestro modelo de desarrollo.

La tecnología ha mejorado notablemente el acceso a la información y la comunicación, así como a las posibilidades de gestionar una producción geográficamente dispersa. Además, han surgido tipos de transporte más eficientes y accesibles, tanto para las mercancías como para las personas. Como consecuencia de ello, emerge una nueva situación de competencia globalizada, y las empresas tienen que empezar a exportar sus actividades para desarrollarlas en una escala y ámbitos diferentes.

La experiencia adquirida internacionalmente también permite a las empresas competir de forma más eficaz en su mercado interno ya que este conocimiento les ayuda a anticipar los movimientos de sus competidores

ya sean nacionales o internacionales. Por otro lado la apertura a mercados internacionales no es imprescindible, dependiendo de la naturaleza de los negocios. En el caso de la internacionalización, se distingue entre las actividades de carácter local, las que están establecidas en su mercado interno y protegidas de las amenazas de la competencia internacional.

Además de las posibilidades de crecimiento gracias a la apertura exterior, las empresas se enfrentan a diversos riesgos que tendrán que minimizar: La inadecuación de los productos, las complejidades organizativas debidas al aumento del tamaño de la empresa, el tipo de cambio, la competencia de los empleados locales, la protección laboral, el riesgo financiero de la inversión y, sobre todo, el factor común a todos ellos, el conflicto intercultural. Los elementos anteriores nos llevarán gradualmente a la importancia de considerar la interculturalidad en entidades remotas y deslocalizadas, es decir en entidades que tienen una o varias oficinas de representación y con actividades fuera de su país y su mercado de origen. Estos riesgos son determinantes en la dinámica de la internacionalización y deben ser estudiados para integrarlos en la estrategia general de la empresa.

El alcance de la cartera de actividades de una empresa puede caracterizarse en tres dimensiones a las que se asocian diferentes lógicas de desarrollo. Basados en Lecocq *et al.* (2013).

- § El número de áreas de actividad que componen la cartera. Puede ser una sola área con uno o varios productos, o puede ser varias áreas que podrían verse expandidas en varias regiones si lo desea la empresa.
- § El número de fases productivas dominadas en cada área que compone la cartera. La empresa necesita dentro de su producción evaluar los costes y analizar para identificar nuevas zonas de producción que podrán ser más eficientes al nivel costes y riesgos para la empresa. Podemos citar aquí el *Managing cross-national and intra-national* basados en Tung (1993).
- § La extensión geográfica o el número de mercados extranjeros en los que la empresa está establecida. ¿La extensión dependerá siempre de la ventaja geográfica.

Las empresas buscan una ventaja en cuestión de localización, un mejor posicionamiento para importar, exportar, producir y minimizar riesgos. Por un lado y según Adam Smith, los países tienden a especializarse en la producción de bienes o servicios en los que tienen una ventaja abso-

luta, es decir una posición clave y más eficiente frente a los competidores. Por otro lado, de acuerdo con David Ricardo, la principal conclusión de las ventajas comparativas es que para un país la apertura al comercio internacional siempre es ventajosa. La ventaja comparativa es la facultad de una entidad producir un bien usando menos recursos que otro.

El comercio internacional tiene como objetivo la liberalización de las condiciones entre individuos, empresas o países. En Europa, por ejemplo, una integración más estrecha y una continua expansión del mercado europeo, así como las tendencias generales hacia la liberalización y la desregulación de las empresas, han dado lugar a la creación de un cártel europeo único. Se han eliminado las antiguas barreras de los tratados y se espera que surjan alianzas en beneficio de los consumidores. Aun así, esta liberalización es solo parcial, ya que las restricciones y aranceles se mantienen para los países no pertenecientes a estas grandes uniones.

Para una empresa con leve o ninguna apertura al mundo exterior y que busca diversificar sus mercados y suministros, el reto es evaluar el potencial de desarrollo de las transacciones con países extranjeros. Es decir, deben adaptar sus procedimientos de compra y venta a las limitaciones específicas que son diferentes de nuestra área de referencia. La estrategia puede definirse como la capacidad de respuesta a los cambios en el entorno, la competencia de nuestros equipos internacionales en nuestra capacidad de movilización y la voluntad de nuestros directivos de internacionalizarse. Si la organización tiene previsto establecer una presencia a largo plazo en uno o varios mercados extranjeros, debe estar en condiciones de elaborar una estrategia de desarrollo fuera de su país de origen con miras a conquistar posiciones estables y defendibles. La elección de la internacionalización no está necesariamente planificada, sino que a veces puede ser la consecuencia de la búsqueda de nuevas salidas o de encuentros con actores profesionales del entorno internacional.

La internacionalización es una estrategia con múltiples facetas y en ocasiones son delicadas de manejar. Existen diferentes niveles, la empresa con un proyecto de exportación debe antes de todo saber en qué fase se encuentra respecto a su presencia en el exterior, fase inicial o fase avanzada. En este sentido, el crecimiento progresivo de la empresa, la llevará a cambios económicos, culturales y estructurales.

La globalización no es solo la expansión de los engranajes económicos y los fenómenos monetarios a todas las actividades humanas a nivel

planetario. Es un fenómeno multifacético que incluye el movimiento de la gente y a su vez el movimiento de las culturas. Los productos son cada vez más similares, las crisis monetarias son la consecuencia de este fenómeno y a su vez está dando lugar a mercados y servicios globales. En un contexto globalizado en el que los individuos interactúan, es importante entender las limitaciones del espacio-tiempo y es de hecho legítimo para cuestionar la capacidad de afiliación e identificación con el territorio (Cucho, 2004).

¿Cuáles son los medios para escapar de estas inseguridades? A fin de desviar los obstáculos, es pertinente crear asociaciones con agentes de los países destinatarios. Inevitablemente, hay zonas geográficas que son más favorables que otras. La gestión de estos riesgos induce a limitaciones, es necesario adaptar la oferta, la logística y la competitividad, buscar nuevas financiaciones y aprovechar una red de relaciones empresariales.

Será entonces una de las primeras prioridades de las empresas buscar e identificar cuáles son las fuerzas de globalización del sector, tenga o no clientes internacionales, proveedores, seguros, red de transportes internacionales, facturación, cobranza, o marketing internacional. Los recursos humanos internacionales son actores que se convertirán entonces en socios locales indispensables para el lanzamiento de una actividad nacional en un nuevo mercado. Así el control y la gestión de la interculturalidad de esos recursos humanos tendrán un impacto directo sobre el desarrollo del proyecto de internacionalización.

### **Las fuerzas de globalización**

¿Hay límites a la internacionalización de las empresas? Hay resistencia política, social y cultural, así como fuerzas muy poderosas de la globalización. Para comprender el enfoque estratégico internacional, es necesario en primer lugar determinar el nivel de globalización y la ubicación de las actividades en las que opera la empresa. En efecto, en su contexto de internacionalización, la empresa está sujeta a fuerzas de localización o a fuerzas de globalización.

Estas fuerzas de localización están vinculadas a las fuertes raíces culturales, las barreras reglamentarias específicas, el carácter precedero de las actividades o el hecho de que no son fácilmente reproducibles fuera de su espacio de referencia original. Las fuerzas de la globalización determinan un marco geográfico ampliado. El resultado de estos dos conjuntos de fuerzas, la localización y la globalización, es que el negocio de las



empresas se divide en tres categorías distintas. Basados en Dimitrova (2006).

- § Actividades predominantemente locales y basadas en estructuras empresariales puramente nacionales o regionales.
- § Actividades mundiales: los operadores de estas actividades son principalmente multinacionales o incluso estructuras mundiales. Estas empresas se desarrollan ampliamente, en todas partes.
- § Actividades mixtas a un nivel intermedio de las dos actividades anteriores. En esta categoría encontramos acciones multi-domésticas por un lado y operaciones transnacionales por el otro.

Estas diferentes actividades se organizan según una estructura internacional que se despliega geográficamente de manera más o menos extensa.

En las fases de internacionalización, varios departamentos de la empresa se verán afectados, y esto a nivel comercial, pero también a nivel estructural. En este último caso, las funciones financieras, jurídicas y tributarias estarán particularmente involucradas, tanto a efectos de financiación como de cobertura de riesgos.

Cabe señalar que los países más desarrollados económicamente son también los que tienen altas tasas de internacionalización y propiedad extranjera. La apertura de las fronteras ha creado nuevas perspectivas, por lo que se ha iniciado una carrera para aumentar el crecimiento y ampliar al máximo los campos y sectores de actividad. La globalización es un proceso que tiende a hacer que los mismos bienes, servicios y factores de servicio estén disponibles al mismo precio y en las mismas condiciones de calidad en todos los países al mismo tiempo. Gestionar las interacciones culturales en estos procesos generará un valor añadido. No podemos omitir la importancia de la interculturalidad dentro las transacciones entre países e individuos.

## **Integración intercultural: experiencia de inserción**

### **La gestión intercultural**

La gestión intercultural es una disciplina que se ha popularizado en los últimos años tanto en la comunidad empresarial como en la científica. Su aparición coincide con la aceleración de los métodos de internacionalización de las empresas y el aumento de la cooperación, las adquisicio-

nes y las fusiones, que plantean con creciente intensidad problemas que hoy en día se califican de “interculturales”. La dimensión social y cultural se subestima con demasiada frecuencia o, incluso, se ignora a veces en las fusiones de empresas, a pesar de que son una fuente de conflicto y también de valor en la cooperación internacional. Este fenómeno es comúnmente conocido como “choque cultural”.

Dentro un mundo global donde el movimiento de las personas es cada vez más importante, es fundamental considerar los conflictos interculturales. Los recursos humanos deben integrar la diversidad de culturas presentes y no solo la cultura propia del país de origen de la empresa. Será sin duda más sencillo adaptar las empresas a la cultura que las culturas a las empresas y pocos se han centrado en la dinámica de la adaptación cultural dentro de las interacciones individuales a largo plazo (Molinsky, 2007).

Dentro la organización estructura moderna, no se puede acusar a las culturas de falta de lógica (Baligh, 2006). La lógica que asegura la riqueza de las raíces, pero también su coherencia, es de naturaleza diferente. A estas diferentes definiciones de la dimensión cultural, podemos añadir la propuesta por Le Boterf (2010) sobre los enfoques entre las sociedades y los recursos humanos.

La cultura juega un papel definitivo en el desarrollo de las filiales internacionales. Las diferencias culturales hacen que la función de dirección sea más difícil para el gerente internacional. Las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la resolución de problemas difieren según el país. Las barreras lingüísticas también crean dificultades de comunicación. La gestión intercultural capacita a los gerentes para interactuar con varias culturas y para valorar la diversidad al mismo tiempo.

El dominio y el aprendizaje de la gestión intercultural son herramientas muy útiles en el contexto internacional y en el proceso de internacionalización de la empresa. La educación intercultural y el acceso a una formación universitaria de calidad para la población joven son elementos que pueden provocar un cambio en la ideología actual. El personal bien preparado podría satisfacer los requisitos de las empresas que se establezcan en la zona. Gracias a un potencial existente y fácilmente accesible, se reducirían al mínimo los problemas de la gestión de los recursos humanos internacionales.

La combinación de competencias importantes: sociales, profesionales, personales, de desarrollo y de acción, anima a los empleados de las instituciones locales (Andevski y Arsenijevia, 2012).

La integración económica de las empresas internacionales se verá facilitada minimizando riesgos y evitando conflictos interculturales dentro de la misma empresa. Queremos recordar que algunas empresas pocas iniciadas a la internacionalización, han tenido que abandonar las actividades por no haber considerado las diferencias culturales. No se puede obviamente generalizar, pero el riesgo existe para cada una de ellas.

### **Relaciones interculturales**

Según Hall (1990), antropólogo e investigador intercultural estadounidense, la cultura es un sistema de comunicación complejo que incluía mucho más que solo el lenguaje. Más tarde, el centro de su investigación fue el entorno internacional, incluyendo estudios específicos para explorar las disimilitudes entre los países. Su investigación condujo al desarrollo de nuevos conceptos que arrojan luz sobre los rasgos distintivos de las diferentes culturas.

Al respecto, Fonet-Betancourt (2001) expresa que la interculturalidad puede ser una alternativa viable para la construcción de un mundo sin exclusión ni discriminación. Más todavía, el diálogo intercultural es como un programa alternativo para una comunicación solidaria de las culturas, y partiendo del supuesto de que no hay cultura sin materialidad o contextualidad propia (Fonet-Betancourt, 2000).

Si los empleados locales son capaces de respetar un diálogo intercultural dentro de las empresas y grupos internacionales, las empresas en cuestión tendrían un importante potencial de crecimiento a largo plazo. Dado que los países en desarrollo se enfrentan a un aumento de población estudiantil, la autonomía de los jóvenes es crucial para el desarrollo económico. Los jóvenes están ansiosos por trabajar mientras se aseguran de que sus talentos coinciden con las demandas y estructuras del mercado laboral internacional.

La creciente demanda de matrícula universitaria es también una oportunidad para el desarrollo de los países. Es necesario que las instituciones públicas puedan ofrecer a los estudiantes la oportunidad de trabajar en empresas mundiales y así crear un crecimiento centrado en el desarrollo multicultural. Esto también ayudará a lograr aumentos de produc-

tividad y a reducir las desigualdades. Con una mejor comprensión intercultural, mejores aptitudes y grandes oportunidades empresariales, los países podrán entonces impulsar el crecimiento económico como deseen, construyendo una base sólida para el progreso a largo plazo. El personal bien preparado podrá satisfacer los requisitos de las empresas que se establezcan en la zona.

Por lo tanto, una persona que trabaja con culturas cruzadas obtiene un aprendizaje y desarrolla la competencia intercultural. La cultura tiene un aspecto dinámico, no es un concepto fijo, evoluciona, se transforma a través de la interacción. Esta transformación depende en gran medida de la voluntad de los actores involucrados.

En una filial extranjera con presencia internacional, son todos los miembros de la organización los que crearán directamente su propio código cultural. A medida que la empresa evoluciona y se incorporan nuevos actores, el código cultural cambiará y se adaptará según las necesidades de cada individuo.

El objetivo de cualquier buena relación en un contexto multicultural es adaptarse al otro respetando los hábitos de cada uno. A la empresa le interesa evaluar las habilidades del gerente tanto como sea posible antes de transferirlo a un puesto lejos de la estructura original. Además, debe ser capaz de entender otra cultura y ser sensible a estas diferencias. La cultura que lo recibe no es la misma que la del país de origen, por lo que es importante actuar en ambas direcciones y estar atento a estos cambios.

El término cultura está en principio reservado a las sociedades (o naciones), así como a los grupos regionales o étnicos, pero puede utilizarse para otras colectividades humanas como el comercio, la profesión o la familia, en cuyo caso se trata de subculturas. Sin embargo, ¿puede cambiarse una cultura? La respuesta es sí, pero sólo desde fuera. Hablando de este tema y tal como lo sugiere Hayek podríamos presentar su obra en el campo de la psicología *El orden sensorial* de 1952, en la que defiende que la mente humana y las culturas son procesos complicados y no se pueden explicar de forma racional sus funcionamientos. La programación cultural es difícil de cambiar a menos que el individuo esté separado de su cultura. En una nación o parte de una nación, la cultura cambia sólo lentamente. La forma más efectiva de cambiar la programación mental de los individuos es cambiar su comportamiento primero.

Estas representaciones y prácticas mentales unifican la forma de actuar de todos y crean, o contribuyen a fortalecer, el sentido de pertenencia y, por consiguiente, la solidaridad entre las personas. Ya sea nacional, regional, étnico, socio profesional o familiar, cada individuo es un portador de cultura. Se establecerá dentro de las empresas y entre los empleados internacionales una especie de acuerdo para comprender y gestionar las diferencias existentes entre las partes, todo ello para lograr un objetivo profesional común.

Las diferencias, fuentes de obstáculos a la comunicación, tendrán que ser comprendidas para explorar y crear un nuevo espacio de interacción entre los líderes empresariales que, con el tiempo y el conocimiento de los socios, hará surgir un nuevo código cultural. La interculturalidad ya no es un puente entre culturas, sino una mezcla de diferentes culturas.

## Conclusión

Uno de nuestros objetivos es valorar las observaciones anteriores como una guía de utilidad para empresas que se planteen un proyecto de internacionalización. En relación con los propósitos de las competencias culturales, el desarrollo de la competencia intercultural propuestas por Black y Mendenhall (1989), constituye, entre otros, un aporte práctico a este trabajo.

Contar con estos instrumentos podría ser una herramienta de interés para esas mismas empresas y para otros profesionales interesados en replicar este tipo de análisis. A nivel formal, el artículo representa una contribución aplicada a los estudios sobre las competencias interculturales de cada uno dentro el proceso interno de desarrollo de las empresas. Entre las posibles dificultades destacamos las diferencias culturales (y, entre ellas, las lingüísticas), y consecuentemente la gestión internacional de los recursos humanos. En él, sintetizamos aproximaciones teóricas a las nociones de *cultura*, *interculturalidad* y *gestión intercultural*.

Hay muchas razones para la internacionalización, pero son relativamente generales debido a la globalización de los mercados. La posibilidad de aumentar su actividad en otros continentes es posible hoy en día y con medios que se pondrán en marcha de manera mucho más sencilla y rápida en comparación con el decenio anterior.

Las culturas se mezclarán, los conflictos se desarrollarán, y siempre tendremos que encontrar una solución diferente para cada desventaja. Así pues, tendremos la oportunidad y el desafío de manejar elementos interculturales, técnicos y otras tantas variables que nos forjarán eficazmente y como capital humano excepcional esencial para el desarrollo del proyecto.

Estas interacciones son complejas de manejar; dentro de las organizaciones, no se pueden ignorar las molestias generadas por las diferencias culturales. Tanto a nivel internacional como local, las estructuras se enfrentan, por ejemplo, a los problemas de adaptación de los ejecutivos internacionales y al desafío de una mayor gestión de la diversidad local. Si consideramos que la pluralidad será el nuevo teatro en el que las compañías tendrán que evolucionar a partir de ahora, debemos preguntarnos cómo es posible asumir y valorar esta diversidad. Esta competencia se llama "*competencia intercultural*".

Hay muchos escollos, aprender sobre las formas de trabajo en un contexto internacional nos lleva a preguntarnos sobre las opciones más importantes en un proyecto de internacionalización. Es entonces esencial prepararse para minimizar los obstáculos y riesgos de la exportación. Las grandes empresas que llevan años trabajando en el extranjero pueden contar con recursos humanos capacitados para hacer frente a las dificultades sociales de un país. Por otra parte, las empresas recientes que no están armadas con aspectos culturales se enfrentan a lo largo del complejo proceso de internacionalización a problemas de gestión repetitivos. Entre las diversas limitaciones culturales, el estudio del grado de adaptación de un proyecto de exportación debe ser uno de los objetivos principales de las empresas siempre evaluando sus posibilidades y fuerzas de globalización.

Debemos dentro de cada cultura resaltar los puntos positivos sin olvidar que poder gestionar la interculturalidad es una riqueza que muchas empresas desean poseer. Siguiendo esta definición, es cierto que la movilidad internacional requiere un esfuerzo de comprensión por nuestra parte y la de nuestro entorno profesional para desarrollar la actividad que se nos ha encomendado. La capacidad de adaptación cultural es un factor determinante para el paso fluido a un territorio desconocido. Los jóvenes graduados están muy ansiosos por participar en programas de intercambio profesional.

En efecto, es enriquecedor desenvolverse en un territorio remoto y con nuevas responsabilidades que asumir. Vivir en situaciones que no corresponden a las que siempre hemos podido controlar nos lleva a descubrir significados que antes nos eran desconocidos. Así es como se desarrollan las habilidades y características personales de cada individuo, como la empatía y la capacidad de adaptación al cambio. En un contexto intercultural, ya las grandes empresas se han percatado del valor de estas competencias y en tiempos de cambios constantes, como son los presentes, los perfiles profesionales capaces de gestionar el cambio serán altamente valorados por las organizaciones.

## Referencias bibliográficas

- Andevski, Milica y Arsenijeviaë, Jasmina (2012). **Competences of employees in education**. Visoka škola strukovnih studija za vaspitaëe "Mihailo Pavlov". Año 2, No. 1: Pp. 29-50.
- Baligh, Helmy (2006). **Organization structures: Theory and Design, Analysis and Prescription**. Springer Editions. Geneva, Switzerland.
- Black, Stewart y Mendenhall, Mark (1989). **Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research**. The Academy of Management Review. Año 1, No.15: Pp. 113-136.
- Cuche, Denys.(2004). **La notion de culture en sciences sociales**. Open Edition Journal. Año 3, No. 26: Pp. 215- 228.
- Demil Xavier, Lecocq Xavier, Warnier Vanessa (2013). **Stratégie et Business Models**. Pearson Education. Paris, France.
- Dimitrova, Annah. (2006). **Le jeu entre le local et le global : Dualité et dialecte de la globalisation**. Documento en línea. Disponible en: <http://journals.openedition.org/socio-anthropologie/440.pdf>. Consulta el 15/03/2020.
- Fornet Betancourt, Raúl. (2000). **Interculturalidad y globalización. IKO-Verlag fürinterkulturelle Kommunikation (Frankfurt)** Departamento EcuMénico de Investigaciones. San José, Costa Rica.
- Fornet-Betancourt, Raúl. (2001). **Transformación intercultural de la filosofía**. Editorial Desclée De Brouwer. Madrid, España.
- Gertsen, Martine (2006). **Intercultural competence and expatriates** . International Journal of Human Resource Management. Año 3, No. 1: Pp. 341-363.

- Hall, Edward (1990). **Guide du comportement dans les affaires internationales . Allemagne, Etats-Unis, France**. Éditions Broché. Paris, France.
- Hofstede, Geert (2007). **Culture et organisations**. Éditions Broché. Paris, France.
- Le Boterf, Guy (2010). **Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues**. Éditions Broché. Paris, France.
- Molinsky, Andrew (2007). **Cross-Cultural Code-Switching: The Psychological Challenges of Adapting Behavior in Foreign Cultural Interactions**. The Academy of Management Review. Año 32, No.2: Pp. 622-640.
- Tung, Rosalie (1993). **Managing cross-national and intra-national diversity**. Human resource management. Año 4, No. 32: Pp. 461-477.