

## Исследование особенностей организации работы предприятий в межкультурном пространстве

Хиль Мартíнес Мария Аделаида <sup>1</sup>

Доцент, ORCID: 0000-0003-2868-3248, e-mail: adelaida.gil@cervantes.es

Воронцова Юлия Владимировна <sup>2</sup>

Канд. экон. наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395, e-mail: jvms2008@yandex.ru

<sup>1</sup>Институт Сервантеса, С/Alcalá 49, Мадрид, 28014 Испания

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 109542, Рязанский пр., 99, г. Москва, Российская Федерация

### Аннотация

Статья посвящена исследованию организации работы предприятий в межкультурном пространстве. Рассмотрен межкультурный подход как сквозной процесс, который приводит к значительным изменениям внутри организаций и общества и который проявляется через взаимодействие, функционирующее как генерирующий элемент обмена идеями и знаниями. Культура становится движущей силой процессов, происходящих в международных компаниях, где люди свободно взаимодействуют, ориентируясь на достижение общих целей их развития, понимая свои особенности и различия, что неизбежно приводит к высокой производительности организации и росту мотивации ее партнеров.

Управление межкультурным пространством организации рассматривается в срезе трех основных элементов: межкультурности, компетенций и взаимодействия на рабочем месте. В процессе своей деятельности предприятия сталкиваются с особенностями организации работы в межкультурном пространстве, заключающимися, как правило, в ментальных различиях представителей бизнеса разных культур. В процессе взаимодействия возможно возникновение сложностей, связанных с отсутствием глубокого понимания этнических особенностей партнера, его истории, культуры и др. В связи с этим рекомендуется обращать внимание на качество приобретенных межкультурных компетенций участников бизнес-диалога. Организации должны инвестировать в межкультурные знания своих сотрудников, чтобы повысить эффективность и продуктивность бизнеса, организованного на международном уровне.

Современные организации стремятся рассматривать бизнес-процессы как процессы знаний. Создание знаний включает в себя их дальнейшее расширение, развитие, совершенствование и применение в организации. Современные бизнес-организации ищут пути создания дополнительных ценностей знаний через выявление, применение и их использование уникальным образом, и это процесс, который является частично наукой, частично искусством и частично чистой удачей. Эффективное управление знаниями, которые приносят люди из разных культур, а также пространства, в которых они будут взаимодействовать, способствует укреплению корпоративного имиджа организации и ее позиционированию на международном рынке.

**Ключевые слова:** адаптация, взаимодействие, компетенции, корпоративное позиционирование, культура, международная интеграция, межкультурное пространство, технологический инструментарий, управление знаниями

**Для цитирования:** Хиль Мартíнес М.А., Воронцова Ю.В. Исследование особенностей организации работы предприятий в межкультурном пространстве//Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 92–100. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-92-100



Received: 12.01.2021

Revised: 10.02.2021

Accepted: 24.02.2021

# Research of the peculiarities of enterprises' work organization in the intercultural space

**Maria Adelaida Gil Martínez<sup>1</sup>**

Researcher, Expert, Senior Lecturer, ORCID: 0000-0003-2868-3248, e-mail: adelaida.gil@cervantes.es

**Yulia V. Vorontsova<sup>2</sup>**

Cand. Sci. (PhD) (Econ.), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0001-7995-6395, e-mail: jvms2008@yandex.ru

<sup>1</sup>Instituto Cervantes, C/Alcalá 49, Madrid, 28014 Spain

<sup>2</sup>State University of Management, 99, Ryazanskii pr., Moscow, 109542 Russia

---

## Abstract

---

The article is devoted to the study of the organization of the work of enterprises in the intercultural space. The authors consider the cross-cultural approach as a cross-cutting process that leads to significant changes within organizations and society and which manifests itself through interaction that functions as a generating element of the exchange of ideas and knowledge. Culture becomes the driving force of the processes taking place in international companies, where people interact freely, focusing on achieving common goals of their development, understanding their own characteristics and differences, which inevitably leads to high productivity of the organization and increased motivation of its partners.

The paper considers the management of the organization's cross-cultural space in the context of three main elements: cross-culturality, competencies and interaction in the workplace. In the course of their activities, enterprises are faced with the peculiarities of the organization of work in an intercultural space, which, as a rule, consist in the mental differences of business representatives of different cultures. In the process of interaction, difficulties may arise due to the lack of a deep understanding of the ethnic characteristics of the partner, its history, culture, etc. In this regard, the authors recommend pay attention to the quality of the acquired cross-cultural competencies of the participants of the business dialogue. Organizations should invest in the cross-cultural knowledge of their employees to increase the efficiency and productivity of internationally organized businesses.

Modern organizations tend to view business processes as knowledge processes. The creation of knowledge includes its further expansion, development, improvement and application in the organization. Modern business organizations are looking for ways to create additional knowledge values through identifying, applying, and using them in a unique way, and this is a process that is part science, part art, and part pure luck. Effective management of the knowledge that people from different cultures bring, as well as the spaces in which they will interact, contribute to strengthening the corporate image of the organization and its positioning in the international market.

---

**Keywords:** adaptation, interaction, competencies, corporate positioning, culture, international integration, intercultural space, technological tools, knowledge management

---

**For citation:** Gil Martínez M.A., Vorontsova Yu.V. (2021). Research of the peculiarities of enterprises' work organization in the intercultural space. *Upravlenie*, 9 (1), pp. 92–100. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-92-100

---



## Введение [Introduction]

В современном деловом мире важной для каждой организации является способность развиваться и совершенствоваться. Глобализация и цифровизация процессов привела к созданию на предприятиях сложных и высококонкурентоспособных рабочих мест, которые оказывают сильное влияние на развитие корпоративного управления, поскольку нуждаются в соответствующем техническом и технологическом инструментарии, а также человеческом таланте, с помощью которого можно сохранить корпоративное позиционирование, чтобы не быть ослабленным на рынке и избежать риска исчезновения [Castro Medina, García Castro, Jaramillo López & Lozano Cubillos, 2017].

Такая международная, экономическая и социальная интеграция позволит говорить о межкультурности, что формирует новые сценарии встреч сотрудников предприятий в межкультурном рабочем пространстве. Поэтому возникает необходимость изучения внутренних аспектов предприятий, работающих в этом пространстве согласно модели *B2B*.

## Теория и методы [Theory and methods]

Сегодня связь между культурами во всех ее проявлениях переживает рост. Эта реальность, которая не может не вызывать удовлетворения, так как появляется все больше и больше знаний о том, что ранее было неизвестно. Это дает возможность терпеть, принимать, уважать и наслаждаться межкультурной разницей, получая таким образом знания не только о других, но также и о себе. Это дает возможность расширить пределы, заранее определенные собственной культурой. Однако рост темпов и интенсивности культурных обменов может также вызывать и обеспокоенность. Существует вероятность того, что это богатое национальное разнообразие будет потеряно из-за возможного его захвата глобальной сферой, что превратит культуру в нечто однородное и идентичное, почти без исключений. Это парадоксальное путешествие из национальной в глобальную сферу и наоборот и составляет интерес для исследования особенностей организации работы предприятий в межкультурном пространстве. Исследование помещает культуру между локально-глобально-местным треугольником, а также связывает с подходом к постмодернистским пространствам, в которых локальное совпадает с глобальным, а глобальное с локальным в игре и лиминальности. Глобализация и локализация связаны с этими коммуникационными пространствами несколькими способами. Именно в таких пространствах глобальное вступает в межкультурный

контакт с локальным. «Изгнанные» и «ретерриторизированные» культурные элементы сосуществуют и ведут переговоры о своем преобразовании в новые гибридные культурные формы. Они находятся где-то посередине между глобальным и локальным, что направляет исследование культурного аналитика к соответствующим культурным формам/элементам в этих конкретных пространствах. Такие пространства называются пространствами межкультурной коммуникации, поскольку основное внимание уделяется взаимодействию (сосуществованию, переговорам и трансформации) между культурными формами/элементами. Они кажутся пространствами/сферами, в которых глобальное и локальное взаимодействует посредством различных преобразований (межкультурная трансформация). При этом вопрос о «лиминальности» может рассматриваться как концепция интереса к изучению контактирующих и постоянно меняющихся культур.

Такая концептуальная основа может быть интересным аналитическим инструментом для изучения всех видов коммуникационных пространств, особенно для пространств, выступающих в качестве места встречи культур (пространств межкультурной коммуникации), которые характеризуются состоянием лиминальности. В таких пространствах человек/организация находится между культурами, между социальными уровнями, которые варьируются от глобального до местного. При этом возможно находиться между временами, местами, пространствами, сферами и зонами. Эти пространства лиминальности сами по себе являются сценариями культурных взаимодействий между изображениями, символами, архитектурой, дизайном, людьми и др., что составляет межкультурные коммуникационные пространства или межкультурные зоны. В этих зонах можно найти прошлое и настоящее, глобальное и местное. Эти лиминальные межкультурные пространства коммуникации также включают аспекты более, чем одной идентичности. Это то, что делает идентичности фрагментированными в межкультурном и глобально-локальном смысле. Таким образом, межкультурная идентичность формируется из связи между фрагментами (формами/культурными элементами), которые находятся в уже упоминаемых зонах лиминальности. Живое разнообразие — это межкультурное общение. Предельные характеристики, вытекающие из присутствия в этих видах межкультурных коммуникационных пространств, не обязательно должны подкреплять такие вопросы, как согласованность, солидарность и общинные связи. Фрагментированные культурные элементы/формы

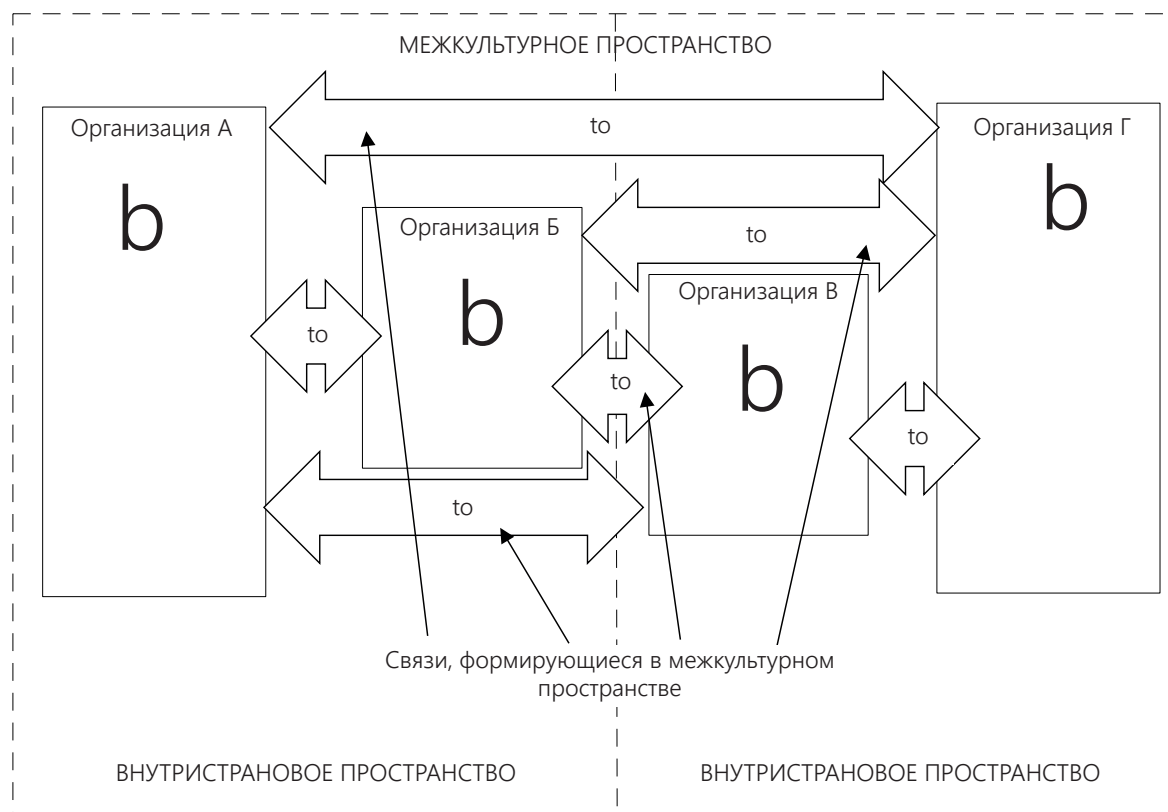
(глобальные и локальные) лиминальных пространств относятся к локализации и глобализации индивидуальных и коллективных идентичностей. Межкультурная коммуникация составляет основу ее глобализации и локализации.

Межкультурный подход, или межкультурность внутри компании, понимается как сквозной процесс, который приводит к значительным изменениям внутри организаций и общества [Maldonado Cañón, 2007]. Он проявляется через взаимодействие, которое функционирует как генерирующий элемент обмена идеями и знаниями. Межкультурное влияние приводит к процессам взаимодействия, когда люди претерпевают изменения в восприятии, суждениях и даже мнениях при контакте с культурами, приводящими к значительным изменениям в восприятии своего окружения с целью постоянной адаптации к потребностям, которые им необходимы [Aneas Álvarez, 2009]. Культура становится движущей силой процессов, происходящих в международных компаниях, где люди свободно взаимодействуют, ориентируясь на достижение общих целей их развития, понимая свои особенности и различия, что неизбежно приводит к высокой производительности организации и росту мотивации ее партнеров.

Таким образом, управление межкультурным пространством организации базируется на трех «китах»: межкультурность, компетенции и взаимодействие на рабочем месте. Однако при анализе модели *B2B* возникает еще один фактор: взаимодействие не только внутри компании, но и с компаниями-партнерами, находящимися в другом культурном пространстве как этнически [Gil Martínez & Vorontsova, 2020], так и географически (рис. 1).

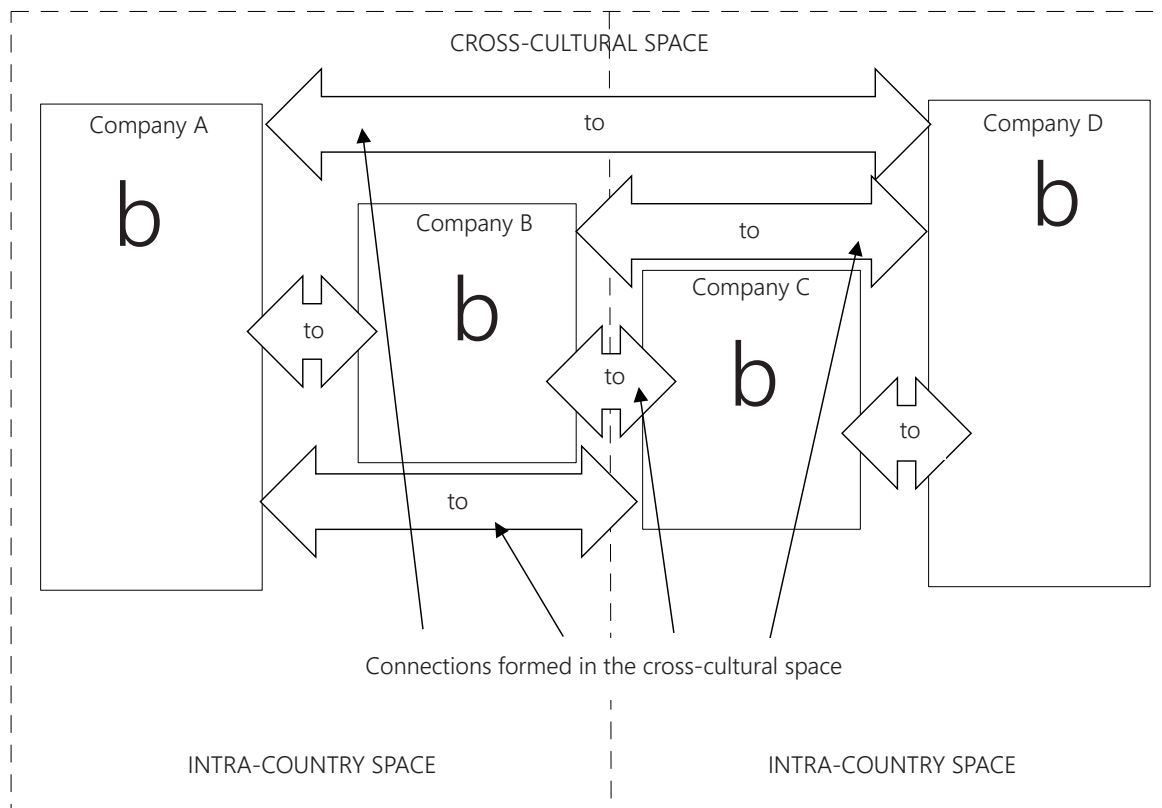
В процессе своей деятельности предприятия сталкиваются с особенностями организации работы в межкультурном пространстве, заключающимися, как правило, в ментальных различиях представителей бизнеса разных культур. В процессе взаимодействия возможно возникновение сложностей, связанных с отсутствием глубокого понимания этнических особенностей партнера, его истории, культуры и др.

В связи с этим следует обратить внимание на качество приобретенных межкультурных компетенций (или их отсутствие) участников бизнес-диалога. Компетенции – способность человека мобилизовать набор когнитивных ресурсов для того, чтобы он мог актуально и эффективно справляться с рядом различных ситуаций. Развитие таких навыков в межкультурных областях может привести к расширению



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Формирование межкультурного пространства предприятий при организации своей деятельности



Compiled by the authors based on the materials of the study

**Fig. 1.** Formation of the cross-cultural space of enterprises in the organization of their activities

возможностей или навыков работников при условии, что они связаны со стандартами эффективности и превосходства в работе. Фундаментальной основой эффективной деятельности предприятий является создание динамичных процессов, позволяющих обмениваться знаниями, культурным опытом и ресурсами между их работниками, что даст им дополнительное конкурентное преимущество, в отличие от предприятий, которые не создают «климата» для такого обмена-взаимодействия [Chiavenato, 2000]. Для того, чтобы добиться такой эффективности в плане производительности бизнеса, важно иметь в виду, что во всех межкультурных процессах действуют два основных фактора: конкуренция и межкультурная коммуникация — два неразрывно связанных понятия, используемых в рамках разработки интегрированной концепции, формирующейся на их основе.

При организации работы в межкультурном пространстве, а также дальнейшего ведения бизнеса необходимо понимание культуры всех участников диалога (построения и ведения бизнеса). Ни для кого не секрет, что способ приветствовать друг друга при встрече (дружеской, а особенно деловой) в разных странах имеет существенные различия. Поэтому для успешного ведения бизнеса ценность представляет не только знание иностранного языка, но и традиций

партнера. Как ни парадоксально, но многие уверенные в себе люди (ученые, бизнесмены, политики и др.) чувствуют себя неловко на международных форумах, бизнес-встречах и других мероприятиях без этих знаний, которые помогают сторонам формировать культурное взаимопонимание. Это позволит успешно преодолеть все различия в коммерческих операциях, а предприятия могут стать более конкурентоспособными на рынках, на которых они функционируют. Кроме того, организации должны инвестировать в межкультурные знания своих сотрудников, чтобы повысить эффективность и продуктивность бизнеса, организованного на международном уровне. Лидер, управляющий организацией, обязан также обладать соответствующими межкультурными компетенциями, властью, способностью и влиянием, чтобы руководить своими сотрудниками. Интеллектуальный капитал или нематериальную собственность можно назвать стратегической деятельностью, роль которой заключается в том, чтобы оказывать положительное влияние на изменения, развитие и эффективность организации. Межкультурное знание может быть недоступным или скрытым. Лидерство имеет дело с изменениями, начиная от формирования видения будущего до сбора людей вокруг идеи, данной в видении, и мотивации их преодолеть все

препятствия, встречающиеся на пути к достижению цели, сформулированной в видении. Лидеры должны быть мотиваторами продвижения и развития как организации, так и членов команды. Лидеры применяют современные тенденции в изучении и понимании новых знаний в организациях (в том числе и межкультурных), чтобы достичь больших успехов, выжить и быть более конкурентоспособными на международном рынке. Лидер должен обладать высоким эмоциональным интеллектом, чтобы согласовать свои личные цели с целями организации для выполнения задач организации. Лидерство подразумевает подход к управлению людьми в организациях, основанных на влиянии одного лица на другое независимо от формального права реализовать это влияние. Без влияния лидерства не существует. Современные условия ведения бизнеса создают огромные и неизвестные изменения, с которыми ежедневно сталкивается каждая организация. Глобальный рынок несет с собой большие вызовы и постоянные изменения в межкультурной бизнес-среде. Выживание организации на конкурентном рынке будет зависеть от ее способности адаптироваться к изменениям.

Традиционный стратегический подход предполагает, что менеджеры могут достаточно точно прогнозировать будущие тенденции рынка, чтобы выбрать четкое стратегическое направление, просто используя набор аналитических инструментов. С другой стороны, когда рыночные потоки действительно турбулентны и имеют тенденцию становиться хаотичными, этот традиционный подход является маргинальным и в реальной жизни даже опасным для будущей организации бизнеса в межкультурном пространстве.

Современные организации стремятся рассматривать бизнес-процессы как процессы знаний. Создание знаний включает в себя их дальнейшее расширение, развитие, совершенствование и применение в организации. Современные бизнес-организации ищут пути создания дополнительных ценностей знаний путем выявления, применения и использования знания уникальным образом, и это процесс, который является частично наукой, частично искусством и частично чистой удачей. Лидеры и менеджеры должны прилагать усилия к тому, чтобы создавать и развивать как можно больше эксплицитных знаний, в том числе культурных, которые по своей природе являются коллективными.

Знания, привнесенные в бизнес-операцию, не могут исчезнуть, в отличие от отдельного человека (сотрудника), кто может легко покинуть организацию. Организация, которая постоянно учится, имеет больше преимуществ, то есть больше шансов

на успех и развитие в будущем. Сотрудники должны постоянно, в непрерывном потоке расширять свой потенциал знаний, чтобы добиться лучших результатов, где новые и обширные идеи ценятся и поощряются.

Организация должна развиваться, чтобы не оставаться на одном уровне услуг, продуктов или практики. Если придерживаться одной и той же практики, невозможно ожидать такого же успеха в будущем. Организация и ее сила могут быть измерены посредством наблюдения за ее лидерами или менеджерами, которые способны улучшить и развить свои ранее полученные знания в «самообучающейся организации». Эффективное управление знаниями, которые приносят люди из разных культур, а также пространства, в которых они будут развивать свою работу, очень четко способствует укреплению корпоративного имиджа компании и ее позиционированию на рынке, на котором она функционирует [Guide to good practices in intercultural management, 2020]. Все те предприятия, которые способны эффективно создавать рабочие межкультурные пространства с участием своих рабочих в строительстве корпоративного имиджа с ценностями, повышающими чувство принадлежности к компании, пойдут на компромисс на новых рынках с проектом организации и взаимной выгодой с акционерами компании, помимо обеспечения непрерывности бизнеса. Преобразования, которые продвигают компании через осуществление политики разнообразия, инклюзивности и межкультурности [Zapata-Barrero, 2019], будут способствовать получению конкурентных преимуществ, которые отразятся в привлечении и удержании талантов, улучшении отношений с клиентами и повышении творческого потенциала и организационного обучения.

### **Результаты и выводы [Results and conclusions]**

После анализа теорий и методов, на которых строятся новые межкультурные рабочие места в международных компаниях, необходимо перейти к представлению межкультурных навыков, которые должны приобретать новые работники, а также навыков, которые должны постоянно поощряться и расширяться политикой непрерывного обучения самих компаний в качестве решительного ответа на требование постоянной адаптации к меняющейся международной экономической ситуации.

*1. Знание языков.* С корпоративной точки зрения межкультурность представляется явлением, непосредственно связанным с интернационализацией экономической и производственной деятельности

предприятий. Отношения между людьми из разных обществ становятся все более тесными, что создает проблему для делового мира. Знание языков становится необходимостью для всех работников, проходящих через эти контексты. Работник усиливает использование второго языка, предполагая преимущества на когнитивном и трудовом уровнях, свидетельствуя таким образом об улучшении гибкости мышления и реагирования на свою работу, позволяя ему получать доступ к новым платформам работы и взаимодействовать в компании на международном уровне.

*2. Приобретение культурной и/или межкультурной компетенции.* Культура влияет на поведение работника, поэтому приобретение конкретных навыков является важным шагом в удовлетворении трудовых требований и, таким образом, полной культурной интеграции в реалии предприятия [Aneas Álvarez, 2003]. Межкультурные навыки приобретаются не сразу, поскольку они требуют процесса адаптации и поощрения инициатив, таких, как управление надлежащей межкультурной практикой, которая обеспечивает конкурентные преимущества для различных в культурном отношении предприятий. Предложение состоит в том, чтобы разработать эффективные методы воздействия, которые способствуют обмену между различными культурами и их ценностями, стимулируя терпимость, гибкость, сочувствие и общение [Lieber, 2013].

*3. Межкультурное общение.* Работник генерирует ориентированное на все уровни взаимодействие со своими сверстниками, начальниками, клиентами и т. д. Он получает и предоставляет информацию, создавая инструкции, которые позволяют координировать работу с рабочими группами, достигая более высокой производительности в зависимости от международного уровня. Межкультурное общение напрямую связано со способностью работника аналитически интерпретировать рабочую среду, что позволит ему развивать такие навыки, как эмпатия, харизма и управление тревогой в условиях неопределенности.

*4. Адаптация к изменениям.* Сотрудник не испытывает сопротивления или трудностей с адаптацией к новым тенденциям, поэтому он использует последствия изменений, превращая их в возможности для улучшения, учится позитивно мыслить в будущих обстоятельствах, что позволяет ему достигать целей как на личном уровне, так и на уровне компании. Межкультурный подход заключается в поощрении уважения разнообразия и расширения прав и возможностей работников предприятия. Исходя из этого подхода, межкультурное пространство считается инклюзивным [Stefoni, 2017].

Межкультурная коммуникация становится инструментом внутренних переговоров, который позволит межгрупповым отношениям стать движущей силой перемен и преобразований в компании и повлияет на более быстрое и эффективное достижение общих целей ее развития. При этом необходимо подвергнуть тщательному анализу большинство концепций, которые исследуют межкультурные контакты и культурное слияние в конкретных пространствах, являются индивидуальными подходами, сосредоточены на отношениях между людьми и касаются только тангенциальных отношений между ними и людьми-информацией. Также следует исходить из индивидуальной перспективы. Индивидуальный подход является законным, но исключает добавленную стоимость набора. При более всеобъемлющем подходе — во избежание противопоставления индивидуального и коллективного — к изучению пространства и межкультурному контакту лиминальное пространство также становится предметом исследования для дальнейшей работы организаций в нем. Таким образом, необходимо учитывать две области: лиминальные пространства связи как таковые и наличие в них (индивидуальный или ориентированный на человека подход) пространственно-формируемых элементов, одним из которых могут рассматриваться люди. При этом подход, ориентированный на людей, касается проблемы «пребывания в этих пространствах». В этом контексте его следует рассматривать как интерпретируемое исследование пространства. В обоих типах исследований лиминальных пространств коммуникации, особенно во всеобъемлющем изучении культурных элементов, следует провести границу между различными состояниями лиминальности: состоянием культурного сосуществования, состоянием межкультурных переговоров и состоянием межкультурной трансформации в сторону гибридизованной транскультурности. В первом состоянии, состоянии культурного сосуществования, лиминальное пространство просто демонстрирует элементы разных культур. Эти элементы представлены во взаимосвязи друг с другом. Государство отмечено совместным присутствием достаточно изолированных культурных групп. Пассивная форма связи между глобальными, локальными и внутренними элементами может присутствовать; но при этом не обязательно будет происходить значимое взаимодействие, ориентированное на изменения, или переговоры. Проблема, которая должна быть рассмотрена аналитиком по вопросам культуры, будет заключаться в следующем: какие формы/элементы культуры можно отличить в лиминальном пространстве коммуникации? Существует слабое

взаимодействие между различными «изгнанными» культурными элементами. Может происходить индивидуальная ретерриториализация отдельных элементов, но между ними не происходит слишком большого рассогласования. В такой ситуации возможна статическая форма гибридности. В состоянии межкультурных переговоров существует активная форма взаимодействия между элементами пространства. Это взаимодействие может быть определено как переговоры о динамической и совместной форме гибридности. В межкультурном коммуникационном пространстве происходит движение к диалогу, принятию и взаимному уважению и поэтому можно определить аспекты этого движения. Проблема, которая должна быть рассмотрена аналитиком по вопросам культуры, будет заключаться в следующем: каким образом различные культурные элементы/формы ведут переговоры друг с другом для создания динамичной и основанной на участии формы гибридности? Ретерриториализация в этом состоянии больше не является индивидуальной, но становится оборотной или уже находится в состоянии переговоров. В третьем состоянии, состоянии межкультурной трансформации, само пространство превращается в состояние гибридной культуры. Пространство превращается в гибридное пространство, основанное на участии, форм и культурных элементов. Это состояние равенства. Однако этот тип гибридных межкультурных коммуникаций характеризуется интегрированными и живыми различиями. Слияние формирует новую культуру.

С другой стороны, состояние гомогенизированной кросс-культуры неоспоримо и, следовательно, не существует. Такое состояние будет означать, что все лиминальные коммуникационные пространства будут развиваться в одно и то же культурное конечное пространство. В случае гомогенизированной кросс-культуры опыт различных организаций/предприятий будет одинаковым во всем мире. Крайних случаев гомогенизированной кросс-культуры не существует. Люди принадлежат к разным культурам повсюду. В этом контексте различия между пространственным образованием как таковым и пространственными образованиями, их интерпретацией или деятельностью внутри них могут состоять прежде всего в элементах потребления, которые не имеют одинакового внешнего вида, в отличие от элементов производства, которые могут иметь одинаковый внешний вид (космические образования во всем мире имеют сходные характеристики). Потребление варьируется в зависимости от культурных различий. В гибридном состоянии кросс-культуры достаточно сложно сформулировать вопросы к культурному аналитику. Идея

заключается в формировании нового культурного пространства, хорошо известного, общего и принятого. Межкультурный диалог больше не будет рассматриваться как «межкультурный». В межкультурных пространственных образованиях можно найти множество примеров: гибридная межкультурность использования картофеля, использование риса или макарон. На этой основе формируется также гибридная кросс-культурность в межкультурном пространстве языков. При использовании других языков люди все реже ищут/вообще не ищут этимологическое происхождение слов. Они используют их только для общения. Многие слова из нескольких разных языков стали общими культурными знаниями без бремени исторических культурных коннотаций. Эти состояния, рассматриваемые в культурной лиминальности (сосуществование, переговоры и трансформация), могут рассматриваться как фазы в хронологическом смысле. Можно участвовать в переговорах, не проходя значительную фазу сосуществования. Фактически, многие лиминоидные пространства построены в процессе переговоров между организациями/предприятиями. Таким образом, три состояния, проанализированные выше, также можно рассматривать как непрерывный период времени, который начинается от сосуществования и движется в направлении идеальных переговоров к гибридной кросс-культуре.

### Заключение [Conclusion]

Управление человеческими талантами на основе управления знаниями и управления компетенциями становится фундаментальной стратегией для любой международной компании, которая формирует привлекательный корпоративный социальный имидж на рынке. Слияние и новые приобретения, связанные с организационными изменениями в мире, должны рассматривать работника как основу знаний и обогащения и облегчать ему приобретение ряда навыков, ориентированных на межкультурные аспекты, благодаря чему работники смогут реализовать свой потенциал, способствуя созданию сильной приверженности проекту развития организации.

Идея переговорного пространства не обязательно подразумевает, что культурные элементы изменяются и развиваются в результате этих переговоров. Они могут оставаться неизменными и статичными в течение длительного периода времени. В какой-то момент общее пространство будет считаться прошлым, древним и несвойственным этому времени. Когда то же самое происходит в коммуникационном пространстве, предприятия должны найти новое состояние для переговоров, так как интерпретации



людей об этом конкретном пространстве изменяется во времени. Таким образом, когда предприятие находится в состоянии межкультурных переговоров в культурном пространстве, это означает, что многие представленные в нем культурные элементы сообщаются активным, но статичным образом. Этот факт позволяет использовать различные интерпретации. Если бы предприятие, присутствующее в межкультурном пространстве, находилось в состоянии сосуществования, было бы меньше шансов на гибридные интерпретации. Идентичности локализуются и глобализируются одновременно. Все чаще они состоят из перекрывающихся культурных фрагментов, а не из независимых национальных

рамок. В связи с этим нужно сосредоточить внимание на аспектах межкультурной коммуникации лиминальных пространств, а также на том, как эти пространства расположены между глобальным и локальным. Идея пограничных пространств межкультурной связи между глобальным и национальным связывается также с такими понятиями, как: зоны контакта, перемещение, смешивание, ретерриторизация, гибридизация и др. А гибридизованное состояние кросс-культуры может рассматриваться (в отдельных случаях межкультурного взаимодействия) как идеальное состояние культурного слияния.

### Список литературы / References

Aneas Álvarez M.A. (2003), *Cross-cutting intercultural competences in the company: a model for the detection of training needs* [*Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas*], Doctoral Thesis [Tesis Doctoral], Barcelona, España, 752 p. (In Spanish).

Aneas Álvarez M.A. (2009), “Intercultural competence: key competence in current organizations” [“Competencia intercultural: competencia clave en las organizaciones actuales”], In: E. Soriano “*Living between cultures: a new society*” [E. Soriano “*Vivir entre culturas: una nueva sociedad*”], Madrid, ES: La Muralla, pp. 151–175. (In Spanish).

Castro Medina J.P., García Castro I.C., Jaramillo López A.D. and Lozano Cubillos R.C. (2017), *Interculturality and its influence on the development of labor skills in METLIFE employees* [*La interculturalidad y su influencia en el desarrollo de competencias laborales en los colaboradores de METLIFE*], Bogotá, Colombia, 76 p. (In Spanish).

Chiavenato I. (2000), “Human resources management” [“Administración de Recursos Humanos”], In I. Chiavenato, *Quinta Edición, McGraw-Hill, Interamericana, S.A.*, Bogotá, Colombia, 442 p. (In Spanish).

Gil Martínez M.A. and Vorontsova Yu. (2020), “The cross-cultural communications impact on increasing business profitability in digital technologies use”, *E-Management*, vol. 3, no.1, pp. 27–35. (In Russian).

“Guide to good practices in intercultural management” [“Guía de buenas prácticas de gestión intercultural”] (2020), *Jesuit service to migrants* [*Servicio Jesuita a Migrantes*], Red de Empresas Interculturales, Spain, 49 p. (In Spanish).

Maldonado Cañón K.D. (2007), “The interculturality of international business” [“La Interculturalidad de los Negocios Internacionales”], *Universidad Empresa*, Bogotá, Colombia, no. 6 (12), pp. 261–91. (In Spanish).

Lieber A. (2013), “The intercultural capacity for the internationalization of companies” [“La capacidad intercultural para

la internacionalización de empresas”], *Business Success* [*Éxito Empresarial*], no. 244, pp. 1–4. (In Spanish).

Stefoni C. (2017), *Pedagogical guide for intercultural, anti-racist and gender-sensitive education: ideas, experiences and tools* [*Guía pedagógica para una educación intercultural, anti-racista y con perspectiva de género: ideas, experiencias y herramientas*], Priem & Fusupo, Santiago, Chile, 82 p. (In Spanish).

Zapata-Barrero R. (2019), “Cultural citizenship, Interculturality, public space and inclusion policies: a proposal for young people from diverse neighborhoods” [“Ciudadanía cultural, interculturalidad, espacio público y políticas de inclusión: una propuesta para jóvenes de barrios diversos”], *En S. Ripol Carulla, (Coord.), Jornadas sobre “Derecho, migración y empresa”*, Marcial Pons, Barcelona, Spain, pp. 409–430. (In Spanish).