



13 years ESJ  
*Special edition*

## **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, Mexico

***Hugo Javier Buenrostro Aguilar***

Licenciado en Relaciones Internacionales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, maestro en Administración de los Negocios Internacionales y Doctor en Administración, Mexico

[Doi:10.19044/esj.2023.v19n37p109](https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n37p109)

---

Submitted: 10 October 2022  
Accepted: 26 December 2022  
Published: 03 February 2023

Copyright 2023 Author(s)  
Under Creative Commons BY-NC-ND  
4.0 OPEN ACCESS

*Cite As:*

Villarreal Juárez I.A. & Buenrostro Aguilar H.J. (2023). *La Interculturalidad en los Negocios Internacionales Como Una Ventaja Competitiva*. European Scientific Journal, ESJ, 19 (37), 109. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n37p109>

---

### **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo visualizar la importancia de uno de los elementos que influyen en la internalización de las organizaciones, es decir, de la cultura como un elemento general. Mediante la interculturalidad, se realiza una interacción entre diversas culturas que influyen de manera externa en el entorno de las empresas, pero que también guardan relación con el entorno interno a través de la cultura organizacional; el conocimiento y manejo de los elementos como es la cultura, permite a las organizaciones contar con capacidades interculturales que se convierten en ventajas competitivas las cuales beneficia la estrategia y gestión de las mismas. Se parte de la pregunta ¿Por qué se puede considerar una ventaja competitiva el control y manejo de elemento cultural en la internalización de las organizaciones?, 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 elementos que pudieran llegar a converger.

---

**Palabras clave:** Interculturalidad, negocios internacionales, ventaja competitiva, capacidades interculturales, elemento intangible

---

## **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, Mexico

*Hugo Javier Buenrostro Aguilar*

Licenciado en Relaciones Internacionales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, maestro en Administración de los Negocios Internacionales y Doctor en Administración, Mexico

---

### **Abstract**

This article offers to visualize the importance of one of the elements that influence the internalization of organizations, that is, culture as a general element. Through interculturality, an interaction between different cultures is carried out that influences the business environment externally, but is also related to the internal environment through organizational culture, knowledge and management of elements such as culture, allows organizations to have intercultural skills that are defined in competitive advantages which benefit their strategy and management. Starting from the question: Why can the control and management of the cultural element in the internalization of organizations be considered a competitive advantage? The three most representative positions of the relationship between interculturality and the organization will be analyzed qualitatively. This research is limited by the general panorama and does not address the particularities of other elements that could converge.

---

**Keywords:** Interculturality, international business, competitive advantage, intercultural skills, intangible element

## **Introducción**

La cultura es un elemento intangible que permea en el comportamiento de las personas que integran a la sociedad, son las responsables de la mezcla de las actividades que, sin darse cuenta, generan procesos de integración económica y social que permite el crecimiento y desarrollo de los países.

La cultura como concepto, suele ser un elemento abstracto y subestimado en el campo de los negocios, al no reconocer los bagajes culturales que en realidad enriquecen las negociaciones; de allí que ha adquirido relevancia su estudio e interpretación a fin de lograr resultados óptimos, a través de su transversalidad en estrategias y procesos de internacionalización de las empresas, ello requiere de capacidades intangibles que generen procesos, más allá de conocimientos técnico comerciales, que comprendan e incluyan competencia culturales como claves para resultados positivos de las negociaciones (Maldonado, 2007).

Este proceso dio paso a dos formas de integración social, la primera de ellas es la multiculturalidad; siendo la globalización la detonante, es un proceso que ha consumido por completo el día a día de las personas, 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 se encuentran laborando en una empresa con miras a abrir líneas de negocio en otras organizaciones en el mundo que representa un nuevo mercado o socios que se traducirán en beneficios económicos para las organizaciones.

La integración, ha permitido que culturas totalmente distintas puedan interactuar entre ellas, vivir juntas, incluso combinarse para nacer nuevas subculturas. Es por ello que, esta combinación de costumbres puede representar un área de oportunidad de las organizaciones que buscan apertura en sus mercados y que favorece el segundo proceso; la interculturalidad, se puede definir simplemente como el roce entre diversas culturas, ya sea por intervención de una o por algún intercambio directo, pero siempre se menciona la importancia de la relación y el intercambio de formas, es importante resaltar que no siempre puede ser positiva.

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, ya 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, por ello:

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 medios 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 pueden 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 consideran que el enfoque del estudio en el que se encuentra es la definición y la aplicabilidad que esta puede tener; para esta investigación se considera como una herramienta descriptiva y analítica:

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)

La internacionalización de las organizaciones, dentro del proceso de la globalización, ha generado la necesidad de comprender, y entender características interculturales de las personas, las organizaciones y el entorno mismo; implica el éxito o fracaso de un negocio, por ello se requiere de una adecuada gestión para convertirlas en ventajas competitivas, lo anterior es conocido como capacidades interculturales, es decir, habilidades que permiten

la interacción correcta de visiones del mundo, pensamiento, sentimientos y desempeño de personas, organizaciones y empresas (Lieber, 2013).

Es por ello que, la cultura expresada a través de la interculturalidad que se presenta en el entorno internacional es un elemento importante a considerar en los Negocios; toda organización cuenta con aspectos tangibles e intangibles, mientras que los primeros pueden ser contabilizados los denominados intangibles agregan valor cualitativo y cada vez toman mayor relevancia aportando a la competitividad de la organización; entre estos aspectos se encuentran los elementos culturales, mismos que establecen relaciones entre individuos y grupos, tanto internos como externos, y generan diferencias importantes entre organizaciones y sus procesos funcionales (Valencia, 2006; Riquelme y Galeano, 2014).

### **La interculturalidad, vista desde diferentes enfoques**

La importancia de la atención de las capacidades interculturales es relevante frente a los temas de la negociación, el acuerdo comercial y en las relaciones entre el personal de las empresas; mediante la argumentativa de tres perspectivas teóricas de la interculturalidad, se pretende visualizar la forma en que el elemento cultural, de orden intangible para las organizaciones, es una circunstancia a considerar en las actividades de las mismas.

Cuando el termino cultura aparece dentro de los estudios de la administración, es de relevancia considerar 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) 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.

La cultura, argumenta Barney (1986), se entiende como un conjunto de valores, creencias y símbolos, que concretan la forma en que una empresa desarrolla sus negocios, al mismo tiempo que define la manera en que interactúa con sus empleados, clientes, proveedores e incluso sus competidores y otros actores clave; en este sentido, toda organización incluye recursos y capacidades que mejoran su efectividad, gracias a elementos formales e informales, que le permiten mantener una ventaja competitiva en el largo plazo, como lo es la cultura, pues, ésta se convierte en un elemento valioso, que añade valor a lo que es y hace la empresa, al mismo tiempo que otorga atributos y características no comunes e imperfectamente imitables (Barney, 1986 y 1991).

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, por ello, la cultura es un elemento que solemos dejar de lado, ya que para la organización y para los colaboradores permea en todos los que haces de su vida y no se visualiza de manera directa.

El primer teórico, es Edward T. Hall quién realizó aportes muy importantes en sus libros *The Silent Language* en 1973 y *Beyond Culture* en 1976, 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 (1976) 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 elementos que son de importante relevancia al momento de convivir con otra cultura sobre el cómo se espera que las personas se comporten y como esto puede favorecer o entorpecer una negociación.

Por último, Alfonsus (Fons) Trompenaars realiza en sus libros *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values* 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 elemento 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 competitiva en los Negocios Internacionales**

La cultura se identifica de manera colectiva, es decir, como una sociedad en su conjunto, como lo menciona Hall, clasificando a los países de alto y bajo contexto, ya que los usos y costumbres de la sociedad tienen una gran repercusión en la forma de comportamiento; mientras que Hofstede, en las seis dimensiones culturales, hace referencia al comportamiento de manera individual, que genera el conjunto de comportamientos a nivel de colectividad, refiriendo al individuo quien negocia y representa a la organización ya que cuenta con habilidades y herramientas como negociador de acuerdo con Trompenaars (2000). La cultura es un elemento fundamental en el estudio de las organizaciones y, en específico, de los negocios internacionales pues es un recurso que explica lo que otros no y facilita el aprendizaje colectivo; así, cómo intangible es un recurso estratégico importante en el desempeño organizacional (Villarreal, Gómez y Villarreal, 2014).

La cultura en general, y la cultura organizacional en particular, junto a capacidades de gestión del capital humano y la estrategia son fuentes directas e indirectas de ventajas competitivas (Chan, Shaffer y Snape, 2004). Como se menciona en el apartado anterior, el comportamiento del individuo es el reflejo colectivo del actuar que responde a la cultura en la cual se encuentra, puede o no, estar ligada a la cultura organizacional de la organización donde se desarrolla en el ámbito laboral, generalmente no suele ser contraria, pero si puede considerar puntos que sean contrarios a los establecidos por la sociedad; el caso de los trabajos en equipo (Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen, 2010), donde la multiculturalidad puede ser una barrera o una ventaja para el desarrollo de las actividades dentro de las organizaciones y que afectan de manera directa la permanencia de los colaboradores en los espacios de trabajo, pero también de las ideas de los mismos.

La cultura organizacional permite a las empresas establecer vínculos con sus colaboradores quienes se identifican con los objetivos, misión y visión de la organización y a su vez, la cultura (en general de una sociedad) es un recurso único que posibilita el desarrollo de una organización, permitiendo la identidad e integración (Schneider, 214) por ende, de sus estrategias para perdurar en el tiempo, debido a que ésta le da forma a la organización misma, a través de conocimientos tácitos, intangibles, cualitativos que generan capacidades únicas (Barney, Wright y Ketchen, 2001).

La sensibilidad, en los negocios internacionales, hacia elementos culturales refleja mejores características y habilidades organizacionales para alcanzar diversos segmentos de mercados, responder a amenazas del entorno, aprovechar oportunidades y tomar mejores decisiones en un entorno



turbulento y dinámico, lo que se convierte en una ventaja competitiva que requiere una adecuada comprensión de la complejidad social, ésta permite que las interrelaciones culturales de paso a ideas novedosas y diferenciadas, difíciles de imitar, pero que genera un valor gracias al uso correcto (Susaeta y Navas, 2005). Integrar el enfoque cultural a los negocios es una ventaja que provee a la organización de un enfoque holístico que envuelve diversas variables e impacta el desarrollo organizacional al integrarse en los procesos, las actividades, las relaciones personales y en las estrategias de negocios, lo cual se transforma en una creación de valor que observa y comprende a todos los actores relevantes desde los inversionistas, administradores, proveedores, clientes finales, entre otros (Pulgarín-Molina y Guerrero, 2017).

## **Conclusion**

La cultura vista como el conjunto de procesos sociales que reflejan las costumbres de una sociedad en su conjunto, ha tenido un esparcimiento por todas las regiones del mundo como resultado de la globalización y la rápida accesibilidad a la tecnología y los medios de comunicación en redes sociales. Esta interacción ha permitido que la diversidad de un grupo social tenga mayor presencia dando como resultado la interculturalidad, es decir el roce de diversas culturas, pero este contacto no siempre resulta de manera positiva, por lo cual es necesario que las organizaciones consideren el elemento cultural como un eje importante.

La cultura es un elemento intangible, con valor cualitativo y que permea en el entorno externo de las organizaciones como respuesta la cosmovisión que los colaboradores tienen, pero al mismo tiempo, tiene presencia en el entorno interno, la cultura organizacional permite establecer los límites y los objetivos vistos desde una óptica empresarial dependiendo el segmento del mercado del que estemos hablando. Implica un gran reto sobre los recursos (humanos) de las organizaciones, la forma de trabajo, así como la atención del aprendizaje colectivo mediante las capacidades interculturales que permiten empoderar al individuo de la organización para que se desarrolle una correcta interacción de las diversas visiones en los negocios, lo cual permite que la amplia visión del panorama se traduzca en ganancias, apertura de mercado y mejores posicionamientos para las organizaciones.

El conocimiento y el manejo del elemento cultural, expresado a través de la interculturalidad es una ventaja competitiva que las organizaciones deben de considerar tanto a nivel interno como externo y más cuando se está realizando la apertura de mercados, ya que permite establecer confianza o interés entre las partes, así como la capacitación del personal en materia cultural que permea a la organización no solo en el entorno externo, sino que también en el entorno interno.

## References:

1. Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
3. Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
4. Chan, L., Shaffer, M. y Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1). 17-35.
5. Dietz, G. (2017). Interculturalidad: una aproximación antropológica. *Perfiles educativos*, 39,156, 192-207.
6. Grimson, A. (2001). Interculturalidad y comunicación. Grupo Editorial Patria.
7. Hall, E. T. (1973). *The Silent Language* (Reissue). Anchor Books.
8. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.
9. Hampden-Turner, C. M. (2000). *Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values Hardcover*. Yale University Press.
10. Lieber, A. (2013). La capacidad intercultural para la internacionalización de empresas. *Éxito Empresarial*, 244, 1-4.
11. Maldonado, K. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Revista Universidad y Empresa*, 6(12), 261-291.
12. Minkov, M., Hofstede, G., Hofstede G.J. (2022). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition* by Geert Hofstede Gert Jan Hofstede Michael Minkov. McGraw-Hill Education.
13. Pulgarín-Molina, S. y Guerrero, N. (2017). Innovation and competitive advantage studies in colombia: findings from organizational culture and business model. *Dimensión Empresarial*, 15(1). 15-25.
14. Riquelme, E. y Gleano, J. (2014). Recursos tangibles e intangibles para la competitividad de pymes: estudio de caso de empresas industriales del sector gráfico del Gran Asunción. *Reportes Científicos de la FACEN*, 5(2), 5-19.
15. Schneider, S. C., Barsoux, J-L., Stahl, G. K. (2014). *Managing across cultures*. Pearson.
16. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*.
17. Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., Jonsen, K. (2010) *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis*

- of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.
18. Susaeta, L. y Navas, J. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva: una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 153-177.
  19. Trompenaars, F. (2001). *21 Leaders for the 21st Century*. McGraw-Hill.
  20. UNESCO. (2015). *Diversidad de las expresiones culturales*.
  21. Valencia, M. (2006). Los intangibles y el crecimiento económico. *Entramado*, 2(1), 44-51.
  22. Villarreal, F., Gómez, J. y Villarreal, M. (2014). La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, 25, 97-121.