



Entreculturas 14 (2024) pp. 39-56 — ISSN: 1989-5097

# Liderazgo y negociación entre culturas y el papel de la competencia intercultural: resultados preliminares de un estudio centrado en el sector de la educación internacional en España

*Cross-cultural leadership and negotiation and the role of the intercultural competence: Preliminary results from a study focused on the field of international education in Spain*

 Marina Agualeles

 Almudena Nevado

Universidad San Jorge (España)

Recibido: 24 de julio de 2023

Aceptado: 10 de octubre de 2023

Publicado: 27 de febrero de 2024

## ABSTRACT

This article, which presents the preliminary results of a case study focused on the field of international education in Spain, explores the effect of the cultural component in the development of agreements, negotiations and cooperations involving culturally diverse people. In particular, it examines the role of intercultural communication in relation to leadership and negotiation in intercultural business contexts and establishes the preliminary bases for the design of training proposals conducive to the development of intercultural competence in this setting. Considering the data collected, by means of a questionnaire completed by professionals from different companies in the industry, it seems that there is a correlation between success or failure in intercultural business relationships and the degree of intercultural competence of the professionals working in these contexts.

**KEYWORDS:** intercultural communication, intercultural competence, cross-cultural leadership, cross-cultural negotiation, international education.

## RESUMEN

El presente artículo, que presenta los resultados preliminares de un estudio de caso centrado en el sector de la educación internacional en España, estudia el efecto del componente cultural en el desarrollo de acuerdos, negociaciones y cooperaciones en los que participan personas culturalmente diversas. En concreto, examina el papel de la comunicación intercultural en relación con el liderazgo y la negociación en contextos empresariales interculturales y establece las bases preliminares para el diseño de propuestas formativas conducentes al desarrollo de la competencia intercultural en este contexto. Mediante un cuestionario cumplimentado por profesionales de distintas empresas del sector, se han obtenido datos que parecen evidenciar la existencia de una relación de correlatividad entre el éxito o el fracaso en las relaciones empresariales interculturales y el grado de competencia intercultural de los profesionales que trabajan en estos contextos.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación intercultural, competencia intercultural, liderazgo intercultural, negociación intercultural, educación internacional.

## 1. Introducción

La sociedad actual presenta un carácter pluricultural que se ha ido forjando en las últimas décadas como resultado de los flujos migratorios y los frecuentes contactos internacionales y, por ende, del fenómeno de la globalización en el que estamos inmersos. Convivimos y nos relacionamos con personas de orígenes culturales muy diversos con las que, en numerosas ocasiones, no compartimos la lengua ni los patrones culturales. El mundo globalizado de hoy en día lleva implícita la necesidad de colaborar, cooperar, negociar o trabajar en equipo con personas cuyas ideas, valores, comportamientos y convicciones distan, en mayor o menor medida, de los nuestros, lo que puede dificultar la interacción y provocar malentendidos y conflictos. Por lo tanto, en lo que respecta al ámbito laboral, debemos prestar especial atención a los conceptos de liderazgo y negociación entre culturas, ya que el componente cultural afecta, de una manera clave, al desarrollo de procesos, cooperaciones y acuerdos internacionales.

Partimos de la idea de que un liderazgo intercultural efectivo es posible y facilita los procesos de internacionalización, así como las negociaciones y relaciones laborales en las que participan personas culturalmente diversas. En este sentido, cabe reseñar que el liderazgo y la negociación en contextos interculturales no serán exitosos con la mera presencia de una lengua común entre los implicados, sino que será asimismo necesaria la competencia intercultural, gracias a la cual será posible interactuar de manera efectiva con personas de otras culturas y lograr acuerdos fructíferos para la empresa. Con competencia intercultural nos referimos a «un conjunto holístico y aplicado de componentes cognitivos, actitudinales y comportamentales que permiten apreciar y dar respuesta a los requerimientos del trabajo y de relación generados por la diversidad cultural de la organización» (Aneas, 2010).

En las últimas décadas, el desarrollo de la competencia intercultural ha comenzado a considerarse imprescindible, especialmente en el seno de las compañías multinacionales. Para alcanzar dicho desarrollo, de acuerdo con diversos estudios (De Santos, 2004; Aneas, 2010; Elboj et al., 2017) es necesaria la formación conducente a la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que

permitan relacionarse con éxito con personas de orígenes culturales diversos. Sin embargo, en nuestro país, y particularmente en lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas (pymes), la formación para el desarrollo de esta competencia no es lo suficientemente profunda, ni en duración ni en contenidos, como para alcanzar los resultados esperados (Rey et al., 2016; Elboj et al., 2017). Así, en España, el desarrollo de la interculturalidad como paradigma educativo es bastante reciente, y las iniciativas políticas al respecto todavía no están completamente desarrolladas (Antolínez, 2011; Baches y Sierra-Huedo, 2019; Cernadas et al., 2021). Sin embargo, el tejido empresarial de nuestra sociedad parece ser cada vez más consciente de la necesidad de que sus plantillas adquieran determinadas competencias que les permitan trabajar en equipo con trabajadores o colaboradores con un bagaje cultural diferente, con el fin de obtener resultados empresariales exitosos. En concreto, como argumentan Elboj et al. (2017), se aprecia en las organizaciones españolas un mayor flujo de relaciones en las que participan profesionales de distintos orígenes culturales, así como la demanda creciente de la competencia intercultural. Sin embargo, según estos mismos autores, «esto no implica necesariamente que los miembros de la organización, o la organización en sí, esté preparada para abordar los retos que la multiculturalidad implica» (2017: 88). Asimismo, añaden que el concepto de competencia intercultural en el ámbito empresarial parece no estar lo suficientemente desarrollado todavía, por lo que «la formación en este ámbito todavía requiere de un profundo impulso y perfeccionamiento» (Elboj et al., 2017: 88). Por consiguiente, resulta evidente la necesidad de llevar a cabo estudios como el presente que pretendan investigar y concienciar, con el fin de garantizar el éxito de las relaciones internacionales y, de este modo, facilitar los procesos de internacionalización y las actividades relacionadas con el comercio internacional.

Gracias al desarrollo de la competencia intercultural, logramos modificar nuestra perspectiva cultural y adaptar nuestra forma de actuar de acuerdo con los patrones culturales de la otra parte, lo que nos permite navegar, de forma exitosa, entre distintas culturas (Bennett, 2015: 484). Hoy en día, esta navegación se hace, por tanto, totalmente

necesaria en el mundo de las organizaciones, ya que nos movemos en un mercado laboral globalizado, en el que la diversidad cultural es una realidad que, tal y como apunta Bennett (2015), preocupa tanto a los directores como a los empleados. Aun existiendo esta preocupación y siendo evidente el importante papel que juega la competencia intercultural para garantizar interacciones interculturales apropiadas y efectivas en el ámbito empresarial, como señalan Carballal-Broome y Pinillos (2020: 367):

[...] existen dificultades por parte de las organizaciones a la hora identificar y formar este tipo de competencias. Esto se debe principalmente a dos razones. Por una parte, una minimización de las diferencias culturales que conduce a la falsa creencia de que debido a la globalización estamos abocados a una homogeneización cultural. Por otra parte, la falta de un denominador común a la hora de definir la competencia intercultural y de entender su aplicación en entornos profesionales, que, a su vez, provoca un desconocimiento de los beneficios profesionales que esta competencia supone para el éxito empresarial.

A pesar de las dificultades señaladas por estas autoras, en los últimos años parece que se está viendo cierto despertar en cuanto a la conciencia de la necesidad de trabajar la competencia intercultural en las organizaciones de nuestro país. Así, de acuerdo con Elboj et al. (2017:75):

Cada vez son más las organizaciones que reflejan la multiculturalidad en alguna de sus facetas. La necesidad de que las relaciones que se establecen entre ellos sean exitosas es un imperativo organizativo. Pese a ello, las investigaciones demuestran un amplio fracaso en estos ámbitos, por lo que las empresas están acudiendo a consultorías para obtener formación que faculte a sus trabajadores para desempeñarse con éxito en estas relaciones multiculturales.

En esta formación, en la que cabría incluir tanto a líderes de equipo como a empleados, se debería incidir en

aspectos que favorecieran la comunicación intercultural, especialmente en lo que respecta a la gestión de malentendidos, la comunicación asertiva y empática, y las técnicas para facilitar los procesos de negociación en contextos en los que participan personas de orígenes culturales diversos. En suma, consideramos fundamental que se lleven a cabo investigaciones como la que se presenta en estas páginas, con el fin de detectar necesidades, carencias, debilidades y fortalezas en las personas que lideran grupos interculturales, así como en sus equipos. Sus resultados permitirán diseñar, en el marco de futuras investigaciones, derivadas de esta, propuestas formativas adecuadas y específicas que ayuden a las pymes de nuestro país a capacitar a su plantilla, para que logren forjar relaciones internacionales e interculturales fructíferas y exitosas.

## 2. Antecedentes

De acuerdo con expertos como Ayoko y Härtel (2006), una globalizada y cada vez más competitiva economía mundial, unida a los sustanciales cambios en las tendencias demográficas, genera importantes retos y desafíos en los procesos de liderar y gestionar personas y organizaciones. Por su parte, Heames y Harvey (2006) defienden que, en el siglo actual, una de las mayores preocupaciones para investigadores, académicos y líderes es la de poder construir una organización o empresa efectiva que pueda competir con éxito en un mundo global extremadamente competitivo y complejo. Y, para ello, es necesario que los líderes del siglo XXI comprendan que las personas tienen distintas formas de percibir el mundo y asuman la importancia de dichas diferencias, así como de determinadas herramientas o competencias que les ayudarán a alcanzar los objetivos de la organización o empresa. Otros autores, como Dickson et al. (2003), hacen referencia a la complejidad de las situaciones a las que los líderes y futuros líderes deben enfrentarse en un mundo globalizado, pues estas están cambiando constantemente e incluso pueden llegar a ser difícilmente interpretables. En suma, un liderazgo organizacional efectivo es clave para el éxito de las relaciones y las negociaciones en contextos internacionales,

pero, tal y como apuntan los autores mencionados, esta globalización en la que estamos inmersos lleva implícitos innumerables retos en cuestión de liderazgo. Entre otros, podemos destacar el desafío que puede suponer para una organización y, por ende, para su capacidad de liderazgo, la diversidad cultural de sus empleados (Dickson et al. 2003). De todo lo expuesto, cabe afirmar que, en el mundo actual, el componente cultural afecta de una manera importante a las cuestiones vinculadas con las relaciones interpersonales en las organizaciones y, en consecuencia, con el liderazgo.

En las relaciones interculturales empresariales, el desconocimiento de la otra parte puede acarrear consecuencias negativas que dificulten o impidan el avance de una relación personal o profesional. En este sentido, como se afirma en la literatura al respecto, (véase, por ejemplo, House et al., 2004; Elboj et al., 2017; Carballal-Broome y Pinillos, 2020), para liderar y negociar en contextos interculturales es necesario conocer a fondo los patrones culturales de los profesionales con los que interactuamos, así como demostrar respeto e interés por acercarse y negociar con ellos. En definitiva, es fundamental adquirir y desarrollar la competencia intercultural y ser capaces de mantener una comunicación intercultural efectiva.

Cuando hablamos de comunicación intercultural, estamos haciendo referencia a la disciplina que estudia cómo las personas procedentes de diferentes países y culturas se comportan, se comunican y perciben el mundo, a través de la creación de una sinergia cultural (Bakic-Miric, 2007). Atendiendo a otras definiciones de expertos en la materia, cabe referirse a la que presentamos a continuación, en la que se hace una clara referencia al contexto que nos ocupa, el contexto empresarial, según la cual, la comunicación intercultural comprende:

[...] a wide range of communication issues that inevitably arise within an organization composed of individuals from a variety of religious, social, ethnic and technical backgrounds. Each of these individuals brings a unique set of experiences and values to the workplace, many of which can be traced to the culture in which they grew up and now operate.

(*Encyclopedia of Small Business*, 2007, citado en Vitalaru, 2020: 196).

En lo que concierne a la competencia intercultural, Bennet (1993, citado en Deardorff, 2009: 122) expone que «there is an emerging consensus around what constitutes intercultural competence which is most often viewed as a set of cognitive, affective, and behavioral skills and characteristics that support effective and appropriate interaction in a variety of cultural contexts». Esta misma idea es apoyada por autores como Byram, Nichols y Stevens (2001: 5), quienes apuntan que los componentes de esta competencia intercultural « [...] are knowledge, skills, and attitudes, complemented by the values one holds because of one's belonging to a number of social groups, values which are part of one's belonging to a given society».

Asimismo, existen una serie de modelos que cabe tener en cuenta a la hora de conocer las características culturales de las personas que trabajan en el seno de las empresas, los cuales se presentan seguidamente.

## 2.1. Dimensiones culturales

En cuanto a los estudios sobre liderazgo y cultura, las investigaciones de autores como House et al. (2004) son de las más completas que se han realizado hasta la fecha. Algunos de los hallazgos más relevantes se encuentran recogidos en la obra *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, que forma parte del proyecto de investigación Globe (GLOBE Research Program), iniciado por House en 1991. Uno de los fines principales de este proyecto era sentar las bases de la relación entre cultura y liderazgo para poder determinar qué características y atributos definen a un líder eficaz en las diferentes culturas. Para ello, se analizaron las dimensiones culturales de 17 000 líderes pertenecientes a 950 organizaciones distintas y 62 culturas diferentes. Cabe reseñar que dichas dimensiones culturales parten de las 6 dimensiones culturales establecidas por Hofstede (2010), a saber: distancia de poder (PDI, por sus siglas en inglés), aversión a la incertidumbre (UAI), individualismo (IDV), masculinidad (MAS), orientación a largo plazo (LTO) y, por último, indulgencia (IND).

**Tabla 1. Definición de las dimensiones culturales (Hofstede, 1985, 1994, 2010).**

Dimensión	Definición
Distancia de poder (PDI)	Grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual del poder en instituciones y organizaciones.
Aversión a la incertidumbre (UAI)	Grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten incómodos en situaciones no estructuradas.
Individualismo (IDV)	Grado en que las personas se sienten más cómodas actuando de forma individual o como parte de un grupo.
Masculinidad (MAS)	Grado en el cual valores como asertividad, desempeño, éxito y competición, es decir, los que tradicionalmente se asocian al rol masculino, prevalecen sobre los valores que se asocian al rol femenino, como la calidad de vida, las relaciones personales, el servicio o la solidaridad.
Orientación a largo plazo (LTO)	Grado en el que las personas de una sociedad aceptan posponer o aplazar la recompensa de sus necesidades no solo materiales, sino también emocionales y sociales.
Indulgencia (IND)	Capacidad que tienen las personas de una determinada sociedad para satisfacer sus deseos y necesidades inmediatas, con base en cómo han sido educadas.

Veamos cómo se aplican estas dimensiones al contexto que nos ocupa. Por ejemplo, una empresa que presenta una gran «distancia de poder», relacionada con la distribución de la riqueza y la autoridad, no cuestionaría las diferencias entre el más y el menos privilegiado y, además, no toleraría el poner en duda las decisiones de un superior. Asimismo, los empleados mostrarían un enorme respeto hacia sus superiores, y los títulos y cargos tendrían muchísimo peso (Quiroz y Valtierra, 2010). Además, a la hora de entablar relaciones de negocios con países en los que se aprecia una

gran distancia de poder, es recomendable que en las negociaciones intervengan representantes con cargos o títulos similares. En contraste, una empresa con escasa distancia de poder minimizaría las desigualdades existentes en la medida que fuese posible. En estos casos, los superiores conservarían su autoridad, pero serían cercanos con los empleados y estos no se sentirían temerosos ante ellos (Quiroz y Valtierra, 2010).

En cuanto a la segunda de las dimensiones, vinculada a la gestión y reacción ante situaciones desconocidas, en las sociedades con un alto grado de «aversión a la incertidumbre» (UAI) es muy probable que los individuos se sientan amenazados por la incertidumbre y lo desconocido y desconfíen de las nuevas ideas o conductas (Moya, 1997). Por ello, las empresas y organizaciones de países con un alto índice en esta dimensión se rigen por reglas formales, y son poco tolerantes con las desviaciones de ideas y comportamientos (Quiroz y Valtierra, 2010). En consecuencia, en estas empresas y organizaciones, por lo general, se aprecian una movilidad profesional relativamente baja y una gran tendencia al empleo vitalicio. Por el contrario, en las sociedades con un bajo UAI, se percibe una mayor rotación de empleados, se cree que los conflictos pueden solucionarse de manera informal y se observa una mayor tendencia y capacidad para la innovación (Hofstede, 2010).

Un alto grado de «individualismo» (IDV), dimensión que alude a cómo se constituyen y a cómo son (fuertes o débiles) los lazos y las relaciones en la empresa (Quiroz y Valtierra, 2010), implica que la preparación personal prime más que los contactos o las relaciones que el individuo pueda tener con otros. Por el contrario, en empresas y organizaciones cuyo IDV es bajo, es decir, aquellas pertenecientes a las sociedades colectivistas, las relaciones que los individuos mantengan con personas de mayor rango o poder en la organización adquieren un peso muy importante. Igualmente, en las sociedades de naturaleza colectivista, los empleados esperan que la organización vele por ellos y les proteja en situaciones difíciles. Ellos, a cambio, responden con una lealtad absoluta a la organización.

Al respecto de la cuarta de las dimensiones, conocida como «masculinidad» (MAS), cabe señalar que: «en una sociedad más ‘femenina’ (bajo índice MAS) prevalecerían las

personas, el ayudar a otros, la igualdad o el preservar el medio ambiente» (Hofstede 1985; Dawar et al. 1996, citado en Farías Nazel, 2007: 92)<sup>1</sup>. En este sentido, de acuerdo con expertos como Helgstrand y Stuhlmacher (1999: 92), diríamos que «en una cultura masculina se vive para trabajar», mientras que «en una cultura femenina se trabaja para vivir».

En referencia a la quinta de las dimensiones, un alto grado de «orientación a largo plazo» (LTO) indica que en dicha sociedad se valoran los compromisos duraderos, así como el posicionamiento en el mercado y las ganancias futuras. Además, según Swaidan y Hayes (2005), en estas sociedades se suele esperar recompensas como resultado de la realización de un arduo trabajo. Por el contrario, en las sociedades que presentan una baja LTO, los cambios pueden darse más rápidamente, y se centran en el momento presente y en las ganancias actuales (Hofstede y Bond, 1988; Hofstede, 2001).

Por último, las sociedades con un alto grado de «indulgencia» (IND) tienden a valorar por igual tanto el éxito profesional como el personal. Asimismo, suelen tener preferencia por asistir a distintos eventos para hacer contactos y establecer vínculos con fines profesionales, por las prácticas para fomentar el espíritu de equipo y, por ende, por interactuar con otros profesionales de una manera más informal. Sin embargo, en las sociedades con un bajo índice de IND, se pone menos énfasis en el ocio y, además, se da una separación más evidente entre la vida personal y la profesional.

## 2.2. Culturas de alto y de bajo contexto

Igualmente, en el contexto que nos ocupa, resulta pertinente mencionar la teoría de Hall (1976)<sup>2</sup> sobre el modelo con-

textual, especialmente, en lo que respecta a su clasificación de las culturas en alto y bajo contexto, puesto que esta categorización también juega un papel muy importante a la hora de entablar relaciones interculturales positivas. Según Hall, las culturas de alto contexto son aquellas en las que «most of the information is either in the physical context or internalized in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message» (1976: 91), mientras que en las culturas de bajo contexto, «the mass of the information is vested in the explicit code» (*op. cit.*). En líneas generales, y por lo que respecta a la comunicación en particular, podemos decir que las culturas de alto contexto, como su propio nombre indica, tienen tendencia a prestar mayor atención a la situación comunicativa, así como a interpretar el significado de los mensajes de manera implícita, sin valorar demasiado la información verbal o explícita. El mensaje, más que por su contenido en sí, debe interpretarse por los gestos, las miradas, el tono de la voz, la vestimenta o las expresiones faciales. En las culturas de alto contexto, además, se utilizan menos los documentos legales, como los contratos, o estos no son plenamente vinculantes, lo que deriva en que los procesos de negociación sean mucho más lentos. Por su parte, las culturas de bajo contexto, en contraposición con las anteriormente descritas, dan mayor importancia a la información verbal o explícita, sin prestar demasiada atención a la información contextual. Así, por culturas de bajo contexto entendemos aquellas que se comunican mediante las palabras y no mediante la interpretación del contexto comunicativo. En ellas, por tanto, se aprecia que las personas tengan un estilo de comunicación directo, ya que, para los miembros de estas culturas, esto denota honestidad y franqueza. En el caso de las negociaciones, suelen ser más rápidas, pues los detalles y puntos clave se analizan con agilidad. Además, a diferencia de las culturas de alto contexto, los procesos de negociación no se conciben sin la presencia de documentos legales, y se prefiere un estilo directo de negociación y confrontación.

<sup>1</sup> Somos conscientes de que la presencia y el rol de la figura femenina en el ámbito empresarial ha cambiado significativamente en las últimas décadas. Sin embargo, la asociación de unos u otros atributos con los roles masculino y femenino persiste en la sociedad y, en cualquier caso, sigue vigente en los estudios que se basan en las dimensiones culturales de Hofstede.

<sup>2</sup> A pesar de los años transcurridos desde que se planteó este modelo, sigue siendo empleado como referencia en estudios centrados en el componente cultural dentro el ámbito empresarial. Véase, por ejemplo, Jenkins

(2020), Tong y Yuqing (2020), Broeder (2021), Ursu y Ciortescu (2021), y Burmann y Semrau (2022).

### 3. Metodología

Los resultados que se presentan en el presente artículo derivan de la fase inicial de una investigación más amplia, en concreto, de una tesis doctoral<sup>3</sup>, que versa sobre el liderazgo y la negociación entre culturas en el ámbito empresarial. De los objetivos generales (OG) y específicos (OE) de dicha tesis, en este artículo se abordan los siguientes:

- OG1: estudiar cómo afecta el componente cultural en el desarrollo de acuerdos, negociaciones y cooperaciones en los que participan personas de orígenes culturales diversos.
- OE1: examinar el papel facilitador de la comunicación intercultural en lo referente a la negociación y al liderazgo en contextos empresariales interculturales.

Además, parcialmente, trataremos de dar respuesta al siguiente:

- OE2: establecer las bases para el diseño de propuestas formativas adecuadas y específicas que ayuden a los líderes y a los equipos de las pymes de nuestro país a forjar relaciones internacionales e interculturales fructíferas y exitosas.

Como uno de los ejes centrales de nuestra investigación se encuentran las pymes españolas que deben relacionarse con empresas o colaboradores de otros países y culturas para poder ejercer su actividad de forma próspera. En este sentido, el sector empresarial elegido es el de la educación internacional, puesto que se trata de un sector en el que, intrínsecamente, se dan relaciones interculturales y que, además, conocemos en profundidad por nuestra dilatada experiencia profesional en el mismo.

En el sector de la educación internacional, las pymes españolas se centran en el diseño, la organización y la gestión de programas formativos en el extranjero, por lo que se

relacionan diariamente con colaboradores y proveedores de los distintos países en los que desarrollan su oferta formativa. Es decir, estamos ante un sector en el que, indudablemente, las pymes de nuestro país deben trabajar y relacionarse diariamente con personas de distintos orígenes culturales, tanto en sus propias oficinas, como fuera de ellas. Por consiguiente, nos encontramos ante un contexto ideal para llevar a cabo la investigación planteada. En concreto, nuestra investigación se centra, principalmente, en Newlink Education, una pyme española, líder y especialista en el sector de la educación y la formación internacional, si bien hemos incluido también a otras empresas de España, pertenecientes a la organización Aseproce<sup>4</sup>.

El método elegido para la realización de esta investigación es el estudio de caso, ya que este facilita la aproximación de manera directa al fenómeno objeto de estudio, así como el análisis en su contexto (Yin, 1994). Con la elección de este método, pretendemos analizar, en un contexto real, el papel y la importancia de la competencia intercultural en el ámbito empresarial, de acuerdo con diferentes sujetos, y desde distintas perspectivas centradas en las relaciones interpersonales, el liderazgo, la negociación y la formación. A pesar de que, en el desarrollo de la tesis doctoral en la que se enmarca la presente investigación, se emplean otras técnicas adicionales de recogida de datos, en el presente artículo, vamos a centrarnos en los resultados obtenidos a través de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas<sup>5</sup>, que fue pretestado y validado en una fase piloto<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Aseproce (Asociación Española de Promotores de Cursos en el Extranjero) es una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es promover la calidad y profesionalidad de las empresas del sector de la educación internacional y defender los intereses de los estudiantes

<sup>5</sup> El cuestionario puede consultarse en el siguiente enlace: <https://forms.gle/rqw79fj12CC9PnRr9>

<sup>6</sup> Se envió el cuestionario a tres potenciales informantes. Una vez recibidas sus respuestas, se comprobó si estas se correspondían con la información por la que se estaba preguntando y, en caso negativo, se reformularon las preguntas. Tras ello, nos reunimos con los tres informantes y verificamos si la nueva formulación resultaba más clara y les solicitamos que nos facilitaran sus impresiones sobre el cuestionario. Con todo ello, procedimos a elaborar la versión final.

---

<sup>3</sup> Agualeles, Marina (2023). *Liderazgo y Negociación entre culturas y el papel de la competencia intercultural. Estudio de caso de la empresa Newlink Education* [Tesis doctoral en desarrollo]. Universidad de Vic.

Nuestro instrumento cuenta con un total de 16 preguntas que versan sobre distintas cuestiones relacionadas con el desarrollo de la competencia intercultural por parte de los profesionales que ejercen su actividad laboral en el contexto empresarial objeto de estudio, así como con el liderazgo propio de este mismo entorno. De estas 16 preguntas, la mitad se han realizado mediante una escala Likert y el resto son preguntas tanto de respuesta abierta como de opción múltiple. Además, las preguntas giran en torno a cuatro bloques, que se corresponden con las siguientes categorías: el papel de la comunicación intercultural, relaciones interculturales, habilidades interculturales, y la formación como factor clave. Consideramos pertinente destacar que tanto el cuestionario, en particular, como la investigación en su conjunto, en general, han obtenido la valoración favorable<sup>7</sup> por parte del CER (Comité de Ética de la Investigación) de la Universidad de Vic, en la cual se está llevando a cabo la mencionada tesis doctoral.

Enviamos nuestro cuestionario a los directores de las principales empresas de Aseproce, quienes, a su vez, lo distribuyeron entre sus equipos. En total, hemos obtenido 35 respuestas de profesionales de, al menos, 12 pymes distintas<sup>8</sup>. Los perfiles profesionales que encontramos entre nuestros encuestados son los siguientes: directores (7), subdirectores de área (7), jefes de equipo (4), responsables de desarrollo de negocio (2), y gestores o coordinadores de estudiantes y programas internacionales (15). En concreto, el 64 % de los informantes cuenta con una consolidada trayectoria en el área que nos ocupa, por lo que consideramos que se trata de una muestra muy rica e interesante para la investigación<sup>9</sup>. De ese

64 %, el 28,5 % de los encuestados tiene una experiencia en el sector de entre 5 y 9 años; el 13,5 %, entre 10 y 14 años; y el 22 % lleva más de 20 años trabajando en la industria de la educación internacional. El total de las empresas que han participado en el cuestionario se ubican en territorio español y todas ellas diseñan, organizan y gestionan estancias académicas y formativas para participantes españoles (adolescentes, adultos y profesionales) en distintos países, siendo comunes a todas ellas: Irlanda, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá. No obstante, la mayor parte de estas empresas también se relaciona con otros países, como Malta, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Francia y Alemania.

En lo que concierne al análisis e interpretación de los datos, nos hemos basado en las investigaciones de Taylor y Bogdan (1986), quienes sostienen que, para llevar a cabo el procesamiento de los datos, se debe utilizar un análisis comprensivo y articulado que permita comprenderlos y rastrearlos, mediante la detección de categorías fundamentales en los hallazgos descubiertos. Dichas categorías, según Santos (1990: 30), se entienden como «ideas, temas, conceptos, interpretaciones, proposiciones, topologías (surgidas de los datos observados o de los criterios del evaluador)». En concreto, cabe reseñar que, en el análisis de los datos, hemos aplicado el procedimiento estadístico elemental, mediante el cálculo de porcentajes y frecuencias de respuesta. Además, se ha llevado a cabo la lectura comprensiva de las respuestas proporcionadas en las preguntas abiertas, con el fin de clasificarlas y agruparlas en las categorías establecidas.

## 4. Análisis de resultados y discusión

En el presente apartado pretendemos compartir los primeros resultados de nuestra investigación, a través del análisis de los datos obtenidos gracias al cuestionario de preguntas cerradas y abiertas mencionado en la sección de Metodología. El análisis se va a organizar en los cuatro bloques generales en los que se distribuían las preguntas del cuestionario, a saber: relaciones interculturales, el papel de la comunicación intercultural, habilidades interculturales, y la formación como factor clave.

<sup>7</sup> Código interno del informe de valoración favorable: 200/2022.

<sup>8</sup> Cabe mencionar que la respuesta a la pregunta relacionada con la pertenencia a una determinada empresa era opcional, por lo que, en algunos casos, no ha sido respondida.

<sup>9</sup> Es importante destacar que no se contabilizaron las respuestas de los profesionales con menos de dos años de experiencia en el sector, puesto que consideramos que, en ese breve periodo de tiempo, no habrían podido entender con suficiente profundidad en qué consiste el sector y cómo son las relaciones con los proveedores, por lo que sus respuestas podrían dar lugar a resultados sesgados.



#### 4.1. Relaciones interculturales

Cabe mencionar que algunos de los resultados son, cuando menos, sorprendentes, puesto que, si bien más del 86,1 % de los encuestados coinciden en que el componente cultural afecta en el desarrollo de negociaciones y acuerdos en el ámbito profesional, solo el 41 % afirma estar familiarizado con los conceptos de comunicación y competencia intercultural y tener amplios conocimientos sobre la materia.

En este sentido, esta primera comparativa nos permite reflexionar sobre el hecho de que, tal vez, no se esté dando la suficiente importancia a una competencia que resulta ser clave para el éxito de este sector. Del mismo modo, resulta interesante el dato que arroja la pregunta sobre la existencia de problemas y dificultades que aparecen de forma recurrente al establecer relaciones con profesionales de distintos orígenes culturales, ya que el 71 % de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con esta afirmación. En relación con estos problemas o dificultades, una gran parte de los encuestados coinciden en que estos tienen que ver, principalmente, con cuestiones como las siguientes: los distintos estilos comunicativos; la percepción del tiempo (especialmente, por lo que respecta al cumplimiento de los plazos); la forma de enfocar o enfrentarse a las adversidades o a los problemas o los distintos puntos de vista sobre lo que supone una adversidad o una incidencia; los prejuicios generados de forma recíproca; la dificultad de establecer relaciones duraderas y generar confianza; el cumplimiento de contratos y acuerdos (verbales y por escrito); la falta de empatía; el método de trabajo o el ritmo a la hora de dar celeridad a cuestiones que se consideran importantes; o, finalmente, la dificultad de contacto por trabajar en distintas zonas horarias.

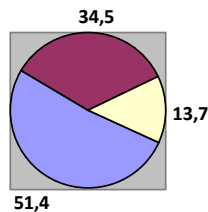
Igualmente, en lo relativo a las dificultades o problemas a la hora de establecer relaciones con profesionales de distintos orígenes culturales, podemos apreciar cómo los ejemplos que nos brindan los encuestados encajan también con diversos aspectos de las seis dimensiones de la cultura nacional propuestas por Hofstede (1994, 2010). Así, las barreras o problemas mencionados acerca de las relaciones y de la concepción del tiempo se englobarían dentro de la dimensión cultural denominada «orientación a largo

plazo» (LTO). Con respecto a esta dimensión, las empresas ubicadas en sociedades con un alto índice de LTO tienen una mentalidad de futuro, por lo que son más pragmáticas y proclives a la innovación, están más preocupadas por su posicionamiento en el mercado, y suelen poner su foco de atención en las ganancias futuras. Esto también implica dotar de menor importancia a los plazos y objetivos cercanos. Por el contrario, en las empresas de culturas con orientación a corto plazo, la preocupación se concentra, especialmente, en las ganancias actuales. Asimismo, dan más valor a las relaciones presentes y prefieren los métodos tradicionales para realizar proyectos, por lo que son más normativistas y, en consecuencia, tienen una menor tendencia a la innovación. España se encuentra a caballo entre ambas orientaciones y cuenta con un índice similar al de países como Reino Unido o Malta, lo que contrasta con los resultados de países como Estados Unidos, Irlanda, Canadá, Australia, Sudáfrica o Nueva Zelanda, que presentan una puntuación muy baja en este índice, así como con los casos de Francia o Alemania, que cuentan, por el contrario, con un alto índice de LTO, siendo este último país el que ha obtenido la puntuación más alta en relación con esta dimensión cultural.

Asimismo, las barreras o dificultades relacionadas con el grado de cumplimiento de acuerdos y contratos, así como las relativas a la percepción sobre lo que supone una adversidad o incidencia, se pueden vincular con la dimensión de Hofstede (2001) denominada «evitación de la incertidumbre» (UAI). En este sentido, las sociedades con un alto índice de UAI tienen una baja tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad, por lo que en ellas se prefieren las reglas, las normas, los controles y los contratos escritos (*op. cit.*), puesto que estas cuestiones ayudan a reducir el nivel de incertidumbre. Malta, España y Francia cuentan con una elevada puntuación en este índice, seguidas de Alemania. Sin embargo, las sociedades con un bajo índice de UAI están menos orientadas a las reglas, aceptan el cambio más fácilmente, están más abiertas a comportamientos alternativos y adquieren mayores riesgos (*op. cit.*). Reino Unido e Irlanda cuentan con un bajo índice en esta dimensión, seguidos de Estados Unidos y Canadá. Por su parte, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica cuentan con puntuaciones intermedias a este respecto.

En relación con las barreras, dificultades o problemas mencionados en párrafos anteriores, se plantea la pregunta siguiente: «¿crees que tú, tu equipo o tu empresa habéis fracasado alguna vez en la relación con profesionales de distintos orígenes culturales?». Aproximadamente la mitad de los informantes manifiesta que lo ha hecho en pocas ocasiones; poco más de un tercio afirma haberlo hecho en numerosas ocasiones; y solo una minoría admite haber fracasado en numerosas ocasiones, tal y como puede observarse en el siguiente gráfico:

**Figura 1. Sobre el fracaso en la relación con profesionales de distintos orígenes culturales.**



■ En pocas ocasiones ■ En algunas ocasiones □ En numerosas ocasiones

## 4.2. El papel de la comunicación intercultural

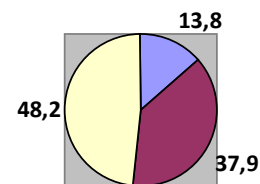
En lo referente al idioma, aunque no se ha mencionado como un problema o barrera como tal (puesto que todos los encuestados cuentan con un nivel mínimo de C1 de inglés, que es el idioma que utilizan para las relaciones internacionales), sí se ha hecho mención a la forma de expresarse o comunicarse, utilizando expresiones como «ser demasiado directos o imperativos». A este respecto, consideramos pertinente reflexionar sobre la clasificación de Hall (1990) relativa a las culturas de alto y bajo contexto, pues, indirectamente, los encuestados están haciendo referencia a los estilos de comunicación de esta clasificación cultural. Por un lado, es preciso recordar que la comunicación en las culturas de bajo contexto tiende a ser detallada, precisa, específica, directa y clara; mientras que, por otro lado, las culturas de alto contexto tienen tendencia a ser menos directas y menos precisas y a poner el énfasis en el contexto y en las

relaciones humanas, por lo que las actitudes y circunstancias en las que tiene lugar la negociación se consideran más importantes que la información que contiene el mensaje en sí (Hall, 1990). Asimismo, y en relación con la dificultad mencionada sobre la existencia de contratos o acuerdos, es pertinente señalar que, en las culturas de bajo contexto, los contratos y acuerdos suelen realizarse por escrito y se les otorga una gran importancia, así como valor o efectos legales. En contraposición, en las culturas de alto contexto, se tiene tendencia a cerrar acuerdos simplemente de forma verbal. En este sentido, cabe reseñar que España podría considerarse una sociedad más bien orientada al alto contexto, mientras que Estados Unidos, Canadá o Alemania se consideran sociedades de bajo contexto.

## 4.3. Habilidades culturales

Resulta interesante comparar los resultados expuestos hasta el momento con los obtenidos en la pregunta concerniente a cuál consideran que es su grado de competencia intercultural, pues, según se puede observar en el siguiente gráfico, aproximadamente, algo menos de la mitad de los informantes afirma tener amplios conocimientos en materia de competencia intercultural, más de un tercio asevera que tiene ciertos conocimientos, y una minoría indica que tiene muy pocos conocimientos.

**Figura 2. Sobre el grado de competencia intercultural de los informantes.**

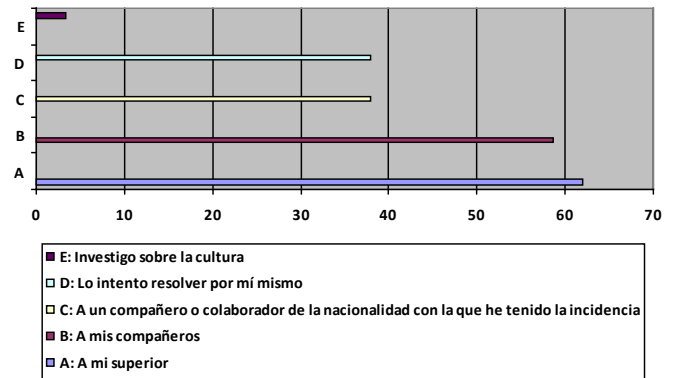


■ Muy pocos conocimientos ■ Ciertos conocimientos  
■ Amplios conocimientos

En este sentido, podemos observar cómo el porcentaje de encuestados que sostiene haber fracasado en pocas ocasiones (51 %) es muy cercano al que indica contar con amplios conocimientos y, del mismo modo, sucede con el porcentaje de encuestados que señala haber fracasado en numerosas ocasiones (13,7 %) y el de encuestados que afirman tener muy pocos conocimientos en materia de competencia intercultural. Con estos datos realizamos un análisis individualizado de las respuestas, a través del cual descubrimos que aquellos informantes que aseguran tener conocimientos más amplios se corresponden con aquellos que manifiestan haber fracasado en menos ocasiones. Por tanto, a la luz de los datos obtenidos, se puede establecer una casuística de correlatividad: cuanto menor es el grado de competencia intercultural, mayor es la probabilidad de fracasar en acuerdos o relaciones con profesionales de orígenes culturales diversos.

En lo relativo a la dimensión del liderazgo, el 100 % de los encuestados creen firmemente que los líderes de las empresas que trabajan y se relacionan frecuentemente con profesionales de orígenes culturales diversos juegan un papel fundamental en el éxito de las relaciones interculturales. Además, cuando surgen incidencias o problemas con profesionales de distintos orígenes culturales, de las distintas opciones planteadas, el 62 % de los encuestados recurren a su superior para tratar de encontrar una solución, por lo que resulta evidente que los líderes o responsables de equipo son una figura de referencia dentro de sus respectivas empresas. Asimismo, el 58,6 % recurre a sus compañeros para tratar de buscar una solución, de lo que podemos deducir que el trabajo en equipo y la colaboración juegan un papel relevante en este sector. Cabe señalar también que el 37,9 % de los encuestados sostiene que recurre a un compañero o colaborador de la misma nacionalidad que la persona con la que ha tenido la incidencia, por lo que se atisba una cierta sensibilidad intercultural a este respecto. No obstante, llama la atención la escasa selección de la respuesta que hace referencia a la investigación sobre la cultura con la que se ha producido la incidencia, puesto que solo un 3,4 % optan por esta vía de solución.

Figura 3. Sobre cómo se intentan resolver las incidencias culturales.



Del mismo modo, cabe destacar algunos comentarios de los participantes que hacen referencia a la importancia de haber vivido en el extranjero, puesto que esto les ha permitido relacionarse mejor con personas de otras culturas, ser flexibles, tener una mente abierta y estar predispuestos al cambio, lo que, ciertamente, les ha ayudado a gestionar determinadas situaciones complejas en su entorno laboral. De nuevo, nos encontramos con componentes que están íntimamente relacionados con el desarrollo de la competencia intercultural y que pueden ser abordados desde el componente vivencial, a través del contacto directo con otras culturas (De Santos, 2004).

Por último, a la pregunta «¿consideras que los líderes de las empresas que trabajan y se relacionan frecuentemente con profesionales de orígenes culturales diversos juegan un papel fundamental en el éxito de las relaciones interculturales?», el 100 % de los participantes ha respondido de forma afirmativa. A continuación, en lo que concierne a las características que debe presentar un líder para tener éxito en un contexto empresarial intercultural, destacan algunas respuestas que encajan perfectamente con los cinco atributos propuestos por Adler y Bartholomew (1992) para los líderes globales, resumidos a continuación: comprender los entornos político, económico y cultural a nivel mundial; estudiar las perspectivas, las preferencias, las tendencias y la situación a nivel de evolución tecnológica de otras culturas; desarrollar la capacidad para trabajar en equipo con personas de distintas culturas; desarrollar la capacidad de

adaptarse para vivir y comunicarse con otras culturas; y, por último, aprender a relacionarse con personas culturalmente diversas desde una perspectiva de igualdad y no de superioridad cultural (1992: 52-65). En particular, algunos participantes consideran que el líder que trabaja en entornos multiculturales

[d]ebería tener formación en comunicación intercultural, capacidad de adaptación, conocimiento de las culturas con las que está trabajando y conciencia de su propia cultura, predisposición a seguir aprendiendo, conocimiento del comportamiento humano, capacidad de ponerse «en la piel del otro» y no caer en estereotipos, capacidad de proyectarse como líder a ojos de otras culturas, carisma, capacidad de mediar entre culturas. (Participante n.º 1).

[Un buen líder a nivel intercultural] debe tener conocimiento sobre las culturas con las que trabaja, empaparse de ellas, conocer sus orígenes y costumbres. Especializarse en los idiomas nativos de dichas culturas, para facilitar el entendimiento. En este contexto creo que es muy importante saber «leer» a las personas y conseguir, casi de manera automática, entender sus lenguajes (y no sólo sus idiomas) para establecer una comunicación eficaz. En mi opinión, se debería abordar desde el respeto máximo por otras culturas y una curiosidad constante por aprender de ellas, sabiendo que son esas diferencias las que nos enriquecen. (Participante n.º 16).

[d]ebe conocer las culturas meta con las que trabaja y conocer las carencias de su cultura origen; comprender que, muchas veces, sus trabajadores no han tenido formación y, por tanto, no han hecho ese *click* intercultural de empatía con respecto a la otra cultura, por lo que debe proporcionarles formación; y comunicar con asertividad y justicia. (Participante n.º 6).

#### 4.4. La formación como factor clave

Otra de las cuestiones planteadas que suscita mayor interés es la que versa sobre si los encuestados han recibido formación específica para el desarrollo de la competencia intercultural. Si bien es cierto que el 77,5 % indica que su grado de competencia intercultural ha aumentado considerablemente desde que empezó a trabajar en el sector de la educación internacional, tan solo un 37,9 % afirma haber recibido formación específica en la materia. Además, dentro del porcentaje de encuestados que han sido formados en esta competencia, un tercio lo ha hecho en la universidad, un tercio en el seno de la empresa, y un tercio lo ha hecho por su cuenta y gracias a su propia experiencia mientras trabajaba.

La posible interpretación de los datos anteriores es que, aunque la necesidad de formación para el desarrollo de la competencia intercultural en este sector sea evidente, y así lo suscriben las empresas participantes en nuestro estudio, los esfuerzos realizados en materia de formación son muy dispares. En concreto, tan solo un tercio (12,6 %) de los profesionales que han recibido formación específica para el desarrollo de su competencia intercultural lo han hecho en el seno de la empresa, porcentaje que resulta extremadamente bajo, teniendo en cuenta que el 82,7 % del total consideran de suma importancia recibir formación específica en temas relacionados con la comunicación y la negociación interculturales para lograr resultados óptimos en su sector y mejorar profesionalmente. Asimismo, esto coincide con lo que exponen Carballal-Broome y Pinillos (2020: 367) acerca de las dificultades existentes, por parte de las organizaciones, a la hora de identificar y formar en este tipo de competencias, siendo una de las principales razones «la falta de un denominador común a la hora de definir la competencia intercultural y de entender su aplicación en entornos profesionales. Esta falta de definición o concreción sobre lo que supone el desarrollo de la competencia intercultural en entornos profesionales puede resultar en una merma en el rendimiento profesional, puesto que la competencia intercultural, tal y como hemos expuesto previamente, es una de las competencias clave del éxito empresarial en la era de la globalización.

Siempre en relación con la formación, tratamos de conocer, desde el punto de vista de los encuestados, qué tipo de formación sobre temas relacionados con la comunicación y la negociación intercultural les gustaría recibir o haber recibido. Al respecto, dos de los participantes hacen énfasis en la comunicación intercultural, así como en las diferencias culturales y la evitación del conflicto, tal y como puede observarse en las siguientes citas textuales extraídas de los cuestionarios cumplimentados:

Pienso que sería interesante tener una formación genérica en comunicación intercultural sobre cómo lidiar con otras culturas y cómo gestionar los choques; y formación específica en las culturas con las que se vaya a trabajar, tratando, sobre todo, diferencias culturales destacadas, problemas recurrentes, protocolos y maneras de gestión de la susodicha cultura, además de formación específica en la negociación con cada país. (Participante n.º 14).

Toda aquella formación que me ayude a captar de manera más rápida esas *cues* sociales y culturales que hagan más fluida la comunicación. Quizá, en un comienzo, sea interesante recibir formación específica sobre aquellas culturas con las que se trabaja más estrechamente, mientras, paralelamente, se entrenan aquellas competencias que nos permitan identificar, de manera casi inconsciente, las diferencias interculturales de nuestros interlocutores, sin necesidad de conocerlas de antemano, para ir adaptando nuestro discurso/lenguaje no verbal durante la interacción. Asimismo, algunas cuestiones que me gustaría trabajar son la inteligencia emocional y las diferencias culturales, para dar respuesta a preguntas recurrentes como las siguientes: ¿Qué aspectos de mi cultura resultan chocantes y/o se perciben de manera desagradable en otros contextos? (Creo que es importante para poder modularnos con aquello que para nosotros es «normal»); ¿Cómo abordar un conflicto que ha surgido a raíz de un malentendido cultural?; ¿Cómo influye mi lengua materna en mi manera de comunicarme en inglés?; ¿Cómo puede

influir en mi interlocutor dependiendo de su origen y/o lengua materna? (Participante n.º 28).

Desde un punto de vista más práctico y concreto, otro de los participantes opina:

Me gustaría haber recibido formación sobre resolución de conflictos con un fin óptimo para ambas partes; y con una metodología de puesta en práctica en el día a día con problemas reales (por ejemplo, que alguien con formación en este campo nos enseñe qué respuestas dar por teléfono cuando necesitas una buena solución para tus estudiantes, pero a la vez quieres respetar y conseguir que la otra persona no sienta que estás invadiendo o menospreciando su forma de pensar y resolver un conflicto). En definitiva, saber gestionar con rigor, elegancia y templanza situaciones en las que se debe saber cuánto ceder, pero, al mismo tiempo, no perder tu autoridad y objetivos (Participante n.º 5).

Estas primeras respuestas seleccionadas constituyen una oda clara a las cuestiones básicas que se deben dominar, desde la perspectiva de la comunicación y la negociación intercultural, a la hora de relacionarnos con profesionales de distintos orígenes culturales. En este sentido, hacen referencia a cómo se deben gestionar los conflictos interculturales, de tal forma que se logren soluciones satisfactorias que no dañen la relación entre las partes. Sin embargo, ninguno menciona explícitamente el término «competencia intercultural» en sus respuestas, por lo que resulta evidente que hay una falta de familiarización con este concepto, aunque sí se hace referencia a lo que este representa, así como a distintos componentes intrínsecos a su desarrollo (conocimientos, habilidades y actitudes).

Cabe señalar que no son pocas las referencias de los participantes a la necesidad de contar con un equipo «bien formado» y, sin embargo, tal y como se puede desprender de sus respuestas, las acciones formativas han sido breves y puntuales, especialmente, por falta de tiempo, cuando, como hemos comentado previamente, deberían ser continuas y prolongadas. A este respecto, creemos relevante

destacar la información ofrecida por dos participantes que hacen referencia a la formación interna recibida dentro de su empresa, lo que refleja que, en este caso, hay una clara voluntad por desarrollar la competencia intercultural de los profesionales que la conforman.

Lo que he recibido, básicamente, me lo proporcionó mi jefa (que sabe muchísimo del tema) e impartía formación interna trabajando estos conceptos. Me hubiera gustado que fuese algo más continuo y alargado en el tiempo. La pobre lo hacía cuando tenía huecos/momentos y, en este sector, encontrar momentos de calma es difícil. (Participante n.º 9).

Nos impartía formación interna nuestra responsable, que tiene amplios conocimientos sobre el tema. Pero, lamentablemente, fueron poquitas sesiones y me hubiese gustado ampliarlas, especialmente trabajando con casos específicos que han sucedido en el pasado (lo hicimos, pero muy por encima por falta de tiempo). (Participante n.º 14).

Estas citas vienen a confirmar que las acciones formativas no suelen partir de iniciativas empresariales, sino de acciones realizadas por voluntad propia de los responsables o jefes de equipo. Igualmente, cabe destacar dos respuestas proporcionadas por participantes que solicitan recibir información sobre las formaciones existentes en el mercado sobre este tema, puesto que sostienen que la realización de este cuestionario les ha hecho plantearse una necesidad en relación con sus formaciones futuras. Es decir, hay profesionales que están, incluso, barajando la posibilidad de recibir formación para el desarrollo de su competencia intercultural fuera de su empresa, aunque no descartan proponer determinadas acciones formativas, a este respecto, a sus correspondientes departamentos de recursos humanos, con el fin de hacerlo extensible a todos los equipos involucrados en la gestión internacional. Adicionalmente, es interesante analizar cómo la realización del presente cuestionario ha suscitado también la reflexión entre los participantes sobre una competencia que está presente en su día a día, pero que, en ocasiones, parece ser «invisible».

En el análisis de los datos recabados, hay una serie de «ingredientes» que aparecen reflejados en la gran mayoría de las contribuciones de los encuestados que desgranaremos en la siguiente sección. En resumen, prácticamente la totalidad de las respuestas menciona la relevancia de aspectos como el conocimiento de la cultura, el conocimiento de las estructuras organizativas, las habilidades de comunicación intercultural, las habilidades de negociación intercultural, la adquisición de herramientas de liderazgo y gestión para trabajar con equipos multiculturales y, finalmente, la mediación intercultural como medida de cohesión social y resolución de conflictos.

Resulta pertinente también comentar algunas de las respuestas proporcionadas por profesionales que ostentan cargos de liderazgo, y que cuentan con más de 20 años de experiencia en el sector, quienes reconocen la importancia de formar a sus equipos, especialmente, teniendo en cuenta sus propias experiencias personales. A este respecto, cabe reseñar, como hemos podido observar en párrafos anteriores, que los empleados reconocen que existe una evidente necesidad de formación. En este contexto, varios de estos profesionales experimentados sostienen que, en su caso, la experiencia en el terreno y el desarrollo de sus habilidades (inter)culturales han sido adquiridas a través de su propia experiencia, apoyándose en las habilidades que tenían previamente, así como en la empatía que habían desarrollado tras vivir o realizar estancias prolongadas en el extranjero. Por otro lado, reconocen que les hubiese sido de gran ayuda contar con formación en competencias específicas (aludiendo a componentes inherentes al desarrollo de la competencia intercultural). Uno de ellos, por ejemplo, argumenta lo siguiente:

creo que esas habilidades sociales adquiridas a lo largo de los años te ayudan a salvar esas diferencias culturales en las relaciones internacionales, pero si hubiera tenido la posibilidad de recibir formación al respecto, la hubiera agradecido [...]. Por eso, quiero que mi equipo esté lo mejor formado y preparado posible. (Participante n.º 16).

Sin embargo, aunque exista una clara voluntad por parte de los líderes para formar a sus equipos, aparece, de forma recurrente, el obstáculo de la falta de tiempo para hacerlo en el seno de la propia organización, tal y como hemos mencionado anteriormente. En este sentido, podemos afirmar que determinadas empresas del sector pueden encontrarse ante un fenómeno de dialelo o círculo vicioso, puesto que, si las acciones formativas no están bien planificadas ni son sostenibles en el tiempo, difícilmente las organizaciones podrán contar con equipos bien formados, con un alto grado de competencia intercultural, que sean capaces de navegar con éxito entre las distintas culturas con las que trabajan. En este sentido, tal y como hemos podido constatar a lo largo del presente artículo, la formación para el desarrollo de la competencia intercultural en el seno de la empresa constituye un factor clave para el éxito de las relaciones interculturales y, por tanto, debería ser considerada una prioridad dentro del área de recursos humanos.

## 5. Propuesta formativa preliminar

Uno de los objetivos perseguidos en nuestro estudio de caso consiste en analizar las dificultades que surgen en las relaciones interculturales empresariales, así como la necesidad de desarrollar la competencia intercultural, tanto en los líderes como en los equipos. Esto nos va a permitir establecer las bases para diseñar propuestas formativas a medida, que ayuden a la pyme objeto de estudio y a otras pymes de nuestro país a capacitar a su plantilla para que establezca y forje relaciones internacionales e interculturales exitosas. En este sentido, en lo que concierne a la formación, teniendo en cuenta la literatura y el trabajo de campo realizado hasta la fecha, podríamos aseverar que existen determinados elementos que podrían ser considerados como «ingredientes» clave para lograr una formación eficaz para el desarrollo de la competencia intercultural en las organizaciones, así como para poder ejercer un liderazgo intercultural efectivo. A este respecto, podemos partir de las competencias que, según Adler y Bartholomew, deben tener los líderes globales (1992: 54), a saber:

1. Comprender los entornos político, económico y cultural a nivel mundial.
2. Estudiar las perspectivas, preferencias, tendencias y la situación a nivel de evolución tecnológica de otras culturas.
3. Capacidad para trabajar en equipo con personas de distintas culturas.
4. Capacidad para adaptarse para vivir y comunicarse con otras culturas.
5. Aprender a relacionarse con personas culturalmente diversas desde una perspectiva de igualdad y no de superioridad cultural.

En nuestro caso, hemos tratado de organizar estas competencias, detectadas en esta primera etapa de la investigación, en distintas áreas de conocimiento, que estarían relacionadas con los hallazgos recogidos en la literatura existente, en el análisis de nuestro cuestionario, así como en algunas de las competencias señaladas por Adler y Bartholomew (1992).

1. **Sociedad, religión y cultura:** consideramos fundamental conocer distintas cuestiones que giran en torno a la relación entre cultura, religión y comportamiento humano, como el etnocentrismo y el relativismo cultural o el concepto de identidad, entre otros.
2. **Globalización, diversidad cultural y estructuras organizativas:** en esta área de conocimiento, nos acercáramos al fenómeno migratorio global, su impacto en la sociedad y su papel en las organizaciones y empresas. Asimismo, es imprescindible conocer cómo se estructuran y cómo funcionan las organizaciones en distintas partes del mundo.
3. **Comunicación intercultural:** en nuestra opinión, resulta imprescindible conocer los principios de la comunicación intercultural, así como otras cuestiones inherentes a la misma, como los clústeres culturales, las culturas de alto y bajo contexto, habilidades de comunicación intercultural, comunicación empática, etc.
4. **Negociación en contextos interculturales:** creemos firmemente que resulta esencial desarrollar habilidades

de negociación intercultural y, para ello, es necesario conocer los distintos tipos de negociación, los rituales de negocios más comunes en distintas culturas, ser consciente de cómo se realiza una adecuada preparación de las reuniones o negociaciones en las que participan actores culturalmente diversos, etc.

5. **Liderazgo y gestión de equipos multiculturales:** en este marco, es imprescindible adquirir herramientas de liderazgo y gestión para trabajar con equipos multiculturales, mediante el conocimiento de las características de un líder intercultural, el desarrollo de habilidades de trabajo en el equipo y la adquisición de competencias relacionadas con la gestión de equipos culturalmente diversos.
6. **Mediación intercultural como medida de cohesión social y resolución de conflictos:** en este apartado, englobaríamos cuestiones relativas a la mediación intercultural que nos ayudasen a adquirir conocimientos y habilidades relacionados con el logro de la cohesión social y la gestión de conflictos interculturales.

## 6. Conclusiones

Para concluir el presente artículo, creemos pertinente retomar los objetivos planteados en el contexto de nuestra investigación, con el fin de analizar el actual grado de cumplimiento de estos.

En cuanto al primero de nuestros objetivos generales (OG1), este se centra en estudiar cómo afecta el componente cultural en el desarrollo de acuerdos, negociaciones y cooperaciones en los que participan personas de orígenes culturales diversos. Teniendo en cuenta la literatura existente y los datos extraídos de nuestro cuestionario, podemos aseverar que el componente cultural tiene un gran impacto en el desarrollo de las relaciones laborales interculturales y, especialmente, en lo relativo a los acuerdos y a las negociaciones.

Estos datos, por su parte, se relacionan con los resultados que perseguíamos cuando planteamos el primero de nuestros objetivos específicos (OE1), derivado del anterior, que

versa sobre el examen del papel facilitador de la comunicación intercultural en lo referente a la negociación y al liderazgo en contextos empresariales interculturales. De nuevo, a través de los datos recabados, observamos que se da una relación de correlatividad entre el éxito o el fracaso en las relaciones empresariales interculturales y el grado de competencia intercultural de los profesionales que desempeñan su labor en este contexto. Es decir, cuanto menor es el desarrollo de la competencia intercultural, mayor es la probabilidad de fracasar en acuerdos o relaciones con profesionales de orígenes culturales diversos. Para paliar esta carencia en el desarrollo de la mencionada competencia, debería recurrirse a la formación en el seno de las organizaciones.

Siguiendo a Carballal-Broome y Pinillos (2020), las organizaciones se encuentran con ciertas dificultades a la hora de identificar y formar a sus equipos para que estos desarrollen su competencia intercultural, cuestión que también podemos observar en las respuestas obtenidas sobre la formación recibida o la formación deseada por parte de los encuestados. Igualmente, a través de nuestro cuestionario, hemos podido constatar la dificultad a la que se enfrentan los profesionales de las pymes objeto de estudio a la hora de «poner nombre» al concepto de competencia intercultural. A este respecto, podemos reflexionar sobre la dificultad de identificar y comprender algo que ni siquiera sabemos nombrar.

Sin embargo, también podemos percibir, tal y como afirman Elboj et al. (2017), que parece que ya va naciendo la conciencia de la necesidad de trabajar la competencia intercultural en las organizaciones de nuestro país, lo que se puede apreciar en el sector estudiado. En concreto, podemos ver reflejada esta realidad en el elevado número de encuestados que considera de suma importancia recibir formación específica en temas relacionados con la comunicación y la negociación interculturales para lograr resultados óptimos en su sector y mejorar profesionalmente, aunque, en contraposición, son muy pocos los que han tenido la oportunidad de recibir formación de esta índole en el seno de su empresa.

Dicha formación deberá tener como objetivo principal la adquisición y el desarrollo de la competencia intercultural, la cual permitirá identificar y responder a las dificultades



de relación y cooperación que surgen en el contexto empresarial derivadas de la diversidad cultural dentro de la organización. En relación con esta competencia, teniendo en cuenta la literatura existente y los resultados, hasta la fecha, de nuestra investigación, hemos logrado identificar una serie de atributos que son esenciales para las personas que lideran equipos en entornos empresariales interculturales, tales como el conocimiento de los patrones culturales y de los principios de la comunicación intercultural, las habilidades de gestión de equipos multiculturales o las herramientas para fomentar la cohesión social entre personas procedentes de distintas culturas. Estos atributos nos servirán como punto de partida para diseñar y desarrollar, en fases posteriores de la investigación, acciones formativas, específicas y adecuadas, que ayuden a las pymes de nuestro país a forjar relaciones internacionales e interculturales fructíferas y exitosas, tal y como se establece en nuestro segundo objetivo específico (OE2).

Finalmente, resulta fundamental la concienciación y la formación no solo de líderes de equipo, sino también de empleados, para el desarrollo de su competencia intercultural, especialmente, en lo que respecta a sus necesidades más evidentes para lograr tener éxito en el desempeño de sus funciones, como puede ser la gestión de malentendidos y conflictos, la comunicación asertiva y empática, y las técnicas para facilitar los procesos de negociación en contextos en los que participan personas de orígenes culturales diversos. En definitiva, consideramos de suma importancia identificar las necesidades, carencias, debilidades y fortalezas de los líderes de colectivos interculturales, así como de los miembros de sus equipos, con el propósito de desarrollar, tal y como hemos expuesto en páginas anteriores, propuestas formativas pertinentes y específicas que ayuden a las pymes de nuestro país a capacitar a sus profesionales, de modo que logren construir y mantener relaciones internacionales e interculturales productivas y exitosas.

## Bibliografía

- Aneas, Assumpta (2010). Formación intercultural en las organizaciones. Bases para diseños formativos orientados al tratamiento de la interculturalidad en las organizaciones. *Creative Commons Universitat de Barcelona*, 1-94. <http://hdl.handle.net/2445/13842>
- Aneas, Assumpta (2010). Las competencias laborales. Una breve clarificación de su sentido y aplicación. *Revista Galega do Ensino*, (59), 1-10.
- Antolínez, Inmaculada (2011). Contextualización del significado de la educación intercultural a través de una mirada comparativa: Estados Unidos, Europa y América Latina. *Papeles del CEIC*, (73), 1-37. <http://hdl.handle.net/10810/41615>.
- Ayoko, Oluremi y Hartel, Charmine (2006). Cultural diversity and leadership: A conceptual model of leader intervention in conflict events in culturally heterogeneous workgroups. *Cross Cultural Management*, 13(4), 345-360. <https://doi.org/10.1108/13527600610713431>
- Baches Gómez, Jorge y Sierra Huedo, María Luisa (2019). La educación intercultural y el desarrollo de la competencia intercultural a través de la asignatura de Educación Plástica, Visual y Audiovisual: Retos y oportunidades. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 23(1), 161-181. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i1.9149>
- Bakic-Miric, Natasa (2007). Intercultural Communication And Culturing - New Vistas And New Possibilities. *Facta Universitatis, Series: Linguistics and Literature*, 5(1), 79-84.
- Bennett, Janet (ed.) (2015). *The SAGE encyclopedia of intercultural competence*. (Vols. 1-2). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483346267>
- Bennett, Milton J. (1993). Toward Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. En Michael Paige (ed.), *Education for the Intercultural Experience* pp. 21-71). Intercultural Press.
- Byram, Michael; Nichols, Adam y Stevens, David. (2001). *Developing Intercultural Competence in Practice*. Multilingual Matters.
- Carballal-Broome, Ana y Pinillos, María José. (2020). Competencias profesionales y organizaciones multiculturales: identificación e instrumentos de medida de la competencia intercultural. *Revista Internacional De Organizaciones*, (24), 367-391. <https://doi.org/10.17345/rio24.367-391>

- Cernadas, Francisco Xabier; Lorenzo, María del Mar y Santos, Miguel Ángel (2021). Intercultural education in Spain (2010-2019). A review of research as reflected in scientific publications. *Publicaciones*, 51(2), 329-349. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v51i2.16240>
- Dawar, Niraj; Parker, Phillip y Price, Lydia. (1996). A Cross-Cultural Study of Interpersonal Information Exchange. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 497-516.
- De Santos, Francisco Javier (2004). *Desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado universitario: una propuesta formativa para la gestión de empresas multiculturales*. [Tesis doctoral, Universidad de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/11162/16738>
- Deardorff, Darla. K. (2009). *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Sage Publications.
- Dickson, Marcus; Den Hartog, Deanne y Deuling, Jacqueline. (2003). Research on Leadership in a Cross-cultural Context: Making Progress and Raising New Questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.
- Elboj Saso, Carmen; Valero Errazu, Diana; Iñiguez Berrozpe, Tatiana y Gómez Bahillo, Carlos. (2017). La competencia intercultural en las organizaciones: una aproximación teórica. *Revista Internacional De Organizaciones*, (19), 75-92. <https://doi.org/10.17345/rio19.75-92>.
- Farías Nazel, Pablo (2007). Cambios en las distancias culturales entre países; un análisis de las dimensiones de Hofstede. *Opción*, 23(52), 85-103.
- Hall, Edward T. (1976). *Beyond culture*. Anchor.
- Hall, Edward T. (1990). *The Silent Language* (2ª ed.). Anchor Books Ed.
- Helgstrand, Kristina K. y Stuhlmacher, Alice F. (1999). National culture: an influence on leader evaluations? *The International Journal of Organizational Analysis*, 7, (2), 153-168. <https://doi.org/10.1108/eb028898>.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2ª ed.). Sage Publications.
- Hofstede, Geert (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.
- Hofstede, Geert y Bond, Michael. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M. Dorfman, P.W., y Gupta, Vipin. (eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Moya, Ruth. (1997). Interculturalidad y reforma educativa en Guatemala. *Revista Iberoamericana De Educación*, 13, 129-155. <https://doi.org/10.35362/rie1301140>
- Quiroz Guzman, Tamara, y Valtierrez Angel, David Arnoldo (2010). Cultural dimensions in the state self-service company branch Delicias, Chihuahua (Mexico). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 14(27), 375-386.
- Rey, Juan; Caro González, Francisco Javier y Balhadi, Said (2016). Los retos de la comunicación intercultural en la era de la globalización. *Prima Social*, 17, 415-437.
- Santos, Miguel Ángel. (1990). *Hacer visible lo cotidiano*. Evaluación cualitativa de centros escolares. Editorial Akal.
- Swaidan, Z., y Hayes, L. A. (2005). Hofstede theory and cross-cultural ethics conceptualization, review, and research agenda. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 10-15.
- Taylor, Steve J. y Bogdan, Robert (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Vitalaru, Bianca. (2020). Sociocultural Awareness, Cultural Perspectives and Strategies in Language Assistants' Academic Papers in Spain. *Tejuelo*, (31), 175-227. <https://doi.org/10.17398/1988-8430.31.175>.
- Yin, Robert. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.