



Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

**Comunicación Intercultural como Ventaja Competitiva
en Empresas Multinacionales: Caso San Miguel
Industrias Ecuador SANMINDEC S.A. (SMI Solutions)**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del
Grado de Licenciada en Estudios Internacionales**

Autora:

Katherine Marcela Ochoa Maldonado

Directora:

Mónica Alexandra Martínez Sojos

Cuenca – Ecuador

2026

DEDICATORIA

A mis padres,

Con todo mi amor y gratitud, les dedico este logro que no es solo mío, sino el resultado de todo el esfuerzo que ustedes han hecho a lo largo de los años. Sé cada sacrificio, cada día de trabajo, cada momento en el que pusieron mis sueños por encima de los suyos para darme la oportunidad de llegar hasta aquí.

Gracias por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la constancia y la dignidad del trabajo. Todo lo que hoy soy y este paso que hoy doy es gracias a ustedes, a su lucha silenciosa y a su amor incondicional.

Este logro es el reflejo de todo lo que han hecho por mí.

Gracias por darme todo, esta tesis es para ustedes.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por sostenerme cuando sentí que no podía más, por iluminar mi camino y darme la fuerza necesaria para seguir adelante en cada etapa de este proceso. Sin su guía, nada de esto habría sido posible.

A mis padres, mi mayor inspiración y el corazón de este logro. Gracias por cada sacrificio, por cada día de esfuerzo y trabajo que, aunque muchas veces no se ve, ha hecho posible que hoy esté aquí. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por levantarme en los momentos difíciles y por darme todo sin esperar nada a cambio. Este logro lleva su nombre, porque es el reflejo de todo su amor, su lucha y su entrega.

A mi directora de tesis, Mónica, por su paciencia, dedicación y acompañamiento constante. Gracias por confiar en mí, por guiarme con compromiso y por ayudarme a crecer en este proceso tan importante.

A mi tribunal, María Elena, por su tiempo, sus enseñanzas y sus valiosas observaciones que aportaron a la mejora de este trabajo.

Y a mí misma, por no rendirme, por seguir adelante a pesar del cansancio, las dudas y los obstáculos. Por demostrarme que soy capaz de lograr lo que me propongo. Este es el resultado de mi esfuerzo, mi constancia y mi fe.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Tablas, Figuras y Anexos.....	v
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras.....	v
Índice de Anexos.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 ESTADO DEL ARTE	3
1.1. Antecedentes de la Investigación; Casos Internacionales Similares.....	3
1.2. La Comunicación Intercultural como Factor de Competitividad	4
1.3 Cultura Organizacional, Liderazgo y Desempeño Empresarial.....	7
1.4 Posicionamiento: Fundamentos Conceptuales y Estratégicos	9
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	13
2.1. Cultura y Comunicación: Fundamentos Teóricos.....	13
2.1.1. Concepto de Cultura en las Ciencias Sociales	13
2.1.2. Relación entre Cultura y Comunicación	15
2.1.3. Elementos del Proceso Comunicativo en Contextos Culturales Diversos	16
2.1.4. Barreras Culturales en la Comunicación.....	16
2.2. Teorías y Modelos de Cultura Aplicados a las Organizaciones	17
2.2.1. Dimensiones Culturales de Hofstede	17
2.2.2. Contexto Cultural alto y Bajo.....	19
2.2.3. Orientaciones Culturales de Trompenaars y Hampden-Turner.....	20
2.2.4. Modelo GLOBE y Liderazgo Intercultural	21
2.2.5. Aportes Críticos y Limitaciones de los Modelos Culturales.....	22
2.3. Comunicación Intercultural	23
2.3.1. Definición de Comunicación Intercultural.....	23
2.3.2. Tipos de Comunicación Intercultural en las Organizaciones.....	24
2.3.3. Comunicación Verbal en Entornos Multiculturales	25
2.3.4. Comunicación No Verbal y su Impacto Intercultural	25
2.3.5. Comunicación Intercultural Mediada por Tecnologías Digitales	26
2.3.6. Conflictos Interculturales y Estilos de Resolución	27
2.4. Competencia Intercultural.....	27
2.4.1. Concepto y Alcance de la Competencia Intercultural	27
2.4.2. Componentes de la Competencia Intercultural	29
2.4.3. Desarrollo y Formación Intercultural en el Talento Humano	30
2.5. Empresas multinacionales y gestión intercultural.....	31
2.6. Ventaja Competitiva: Enfoques Teóricos	32
2.6.1. Concepto de Ventaja Competitiva.....	32

2.6.2. Teoría de Michael Porter y la cadena de valor.....	33
2.6.3. Enfoque de Recursos y Capacidades (RBV).....	33
2.6.4. Ventajas Competitivas Sostenibles en Entornos Globales.....	34
2.6.5. Capital Humano y Conocimiento como Fuente de Ventaja Competitiva.....	35
2.7. Comunicación Intercultural como Ventaja Competitiva.....	35
2.8. Comunicación Intercultural en el Contexto Latinoamericano.....	36
2.9. Contexto Empresarial de Industrias San Miguel (ISM).....	37
2.10. Modelos Teóricos de la Comunicación Intercultural y la Competitividad en Contextos Organizacionales.....	38
2.10.1. Comunicación Intercultural.....	38
2.10.1.1 Teoría Proxémica de Hall.....	38
2.10.1.2. Teoría de las Dimensiones de Hofstede.....	40
2.10.1.3. Dimensiones Culturales de Trompenaars y Hampden-Turner.....	41
2.10.1.4. Comunicación Intercultural de Adler.....	43
2.11. Competitividad.....	44
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA.....	46
3.1 Participantes.....	48
3.2 Instrumentos.....	49
3.3 Procedimiento.....	52
3.3.1 Consentimiento Informado.....	54
CAPÍTULO 4 ENTREVISTAS.....	56
4.1. Entrevista a Justin Vera.....	56
4.2. Entrevista a Cecilia Ugalde.....	57
4.3. Entrevista a Mario Brazzero.....	59
4.4. Entrevista a Natalia Rincón.....	60
4.5. Entrevista a Francisco Toral.....	61
CAPÍTULO 5 RESULTADOS.....	64
5.1. Resultados de las Entrevistas.....	64
5.2. Recomendaciones.....	68
5.3. Conclusiones.....	70
REFERENCIAS.....	73
ANEXOS.....	77

Índice de Tablas, Figuras y Anexos

Índice de Tablas

Tabla 1 Perfil de Entrevistados.....	49
Tabla 2 Resultados de la Entrevista a Justin Vera.....	57
Tabla 3 Resultados de la Entrevista a Cecilia Ugalde	58
Tabla 4 Resultados de la Entrevista a Mario Brazzero	60
Tabla 5 Resultados de la Entrevista a Natalia Rincón.....	61
Tabla 6 Resultados de la Entrevista a Francisco Toral.....	62
Tabla 7 Comparación de resultados entre entrevistados del sector empresarial	67

Índice de Figuras

Figura 1 Instrumentos de la Investigación.....	52
Figura 1 Resultados de las Entrevistas Académicas y Especializadas	64

Índice de Anexos

Anexo A Transcripción de Entrevista a Justin Vera	77
Anexo B Transcripción de Entrevista a Cecilia Ugalde.....	78
Anexo C Transcripción de Entrevista a Mario Brazzero	79
Anexo D Transcripción de Entrevista a Natalia Rincón	81
Anexo E Transcripción de Entrevista a Francisco Toral	83
Anexo F Hoja Informativa	86
Anexo F Consentimiento Informado.....	89

Comunicación Intercultural Como Ventaja Competitiva En Empresas Multinacionales Caso: San Miguel Industrias Ecuador Sanmindec S.A (Smi Solutions)

RESUMEN

La presente investigación analiza la comunicación intercultural como ventaja competitiva en empresas multinacionales, a partir del caso de San Miguel Industrias Ecuador SANMINDEC S.A. (SMI Solutions). El estudio se sustenta en la perspectiva intercultural, la cultura organizacional y la ventaja competitiva, con el propósito de comprender cómo la interacción entre culturas influye en los procesos de negociación, coordinación interna, eficiencia operativa y posicionamiento empresarial. Con respecto a la metodología, se desarrolló una investigación cualitativa de estudio de caso, basada en revisión sistemática de literatura, análisis documental de fuentes internas y externas, entrevistas semiestructuradas a los principales elementos de empresa y mediante la triangulación de la información, a través de un análisis temático. Los hallazgos ponen en manifiesto que la comunicación intercultural no se reduce al idioma, sino que requiere de comprender códigos culturales, estilos de interacción y contextos organizacionales diversos. En el caso estudiado, su adecuada gestión favorece la cooperación entre áreas, fortalece las relaciones con proveedores y equipos de trabajo, y contribuye a reducir malentendidos, retrasos y fallas operativas. De la misma manera, se consiguió identificar que, cuando no es gestionada de una manera estratégica, puede generarse consecuencias logísticas y económicas significativas. Se concluye que la comunicación intercultural representa una competencia estratégica para las empresas multinacionales debido a que, al ser relacionadas con la cultura organizacional y con los procesos de gestión, se puede convertir en una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: Comercio, comunicación intercultural, cultura organizacional, empresa, innovación, ventaja competitiva

**Intercultural Communication as a Competitive Advantage in Multinational
Companies: Case Study of San Miguel Industrias Ecuador SANMINDEC S.A. (SMI
Solutions)**

ABSTRACT

This research analyzes intercultural communication as a competitive advantage in multinational companies, based on the case of San Miguel Industrias Ecuador SANMINDEC S.A. (SMI Solutions). The study is grounded in the intercultural perspective, organizational culture, and competitive advantage, with the purpose of understanding how interaction among cultures influences negotiation processes, internal coordination, operational efficiency, and corporate positioning. Regarding the methodology, a qualitative case study was conducted, based on a systematic literature review, document analysis of internal and external sources, semi-structured interviews with the company's key stakeholders, and data triangulation through thematic analysis. The findings show that intercultural communication is not limited to language, but requires understanding cultural codes, interaction styles, and diverse organizational contexts. In the case studied, its proper management promotes cooperation among departments, strengthens relationships with suppliers and work teams, and helps reduce misunderstandings, delays, and operational failures. Likewise, it was found that when it is not managed strategically, significant logistical and economic consequences may arise. It is concluded that intercultural communication represents a strategic competence for multinational companies because, when linked to organizational culture and management processes, it can become a sustainable competitive advantage.

Keywords: commerce, intercultural communication, organizational culture, company, innovation, competitive advantage

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización y la interdependencia económica son dos aspectos que a lo largo de las últimas décadas han permitido que las dinámicas de las organizaciones, sobre todo empresas como las multinacionales, hayan evolucionado de manera favorable hasta convertirse en lo que son hoy, donde se evidencia la interculturalidad en entorno diario de las empresas. En este contexto, la interacción entre individuos provenientes de distintos marcos culturales deja de ser un fenómeno aislado para venir a formar parte como un elemento estructural de la gestión organizacional, situación que ha impulsado el desarrollo de enfoques teóricos que buscan comprender cómo la cultura influye en los procesos comunicativos y, a su vez, cómo estos inciden en el desempeño y la competitividad empresarial (Caballero et al., 2025).

En el contexto del párrafo anterior, Barragán et al. (2025) sostiene que la cultura es un concepto definido como un sistema complejo de significados, valores y prácticas que orientan la conducta de los individuos dentro de un grupo social, lo cual permite entender que la comunicación no es un proceso neutro ni universal, sino que está condicionada de manera profunda por códigos culturales que determinan la forma en que los mensajes son emitidos, interpretados y validados por una sociedad. En este sentido, la comunicación intercultural se origina como un campo de estudio que analiza las interacciones entre actores culturalmente diversos, lo cual hace énfasis en la necesidad de reconocer, interpretar y negociar dichas diferencias para lograr procesos comunicativos efectivos.

En el ámbito organizacional, estos planteamientos adquieren una gran importancia debido a que las empresas multinacionales deben articular prácticas, valores y estrategias en contextos culturales heterogéneos. La literatura reciente destaca que la comunicación intercultural no se reduce solo al dominio de idiomas, sino que también implica el desarrollo de competencias relacionadas con la interpretación de símbolos, normas sociales, estilos de interacción y estructuras de poder, de manera que la capacidad de gestionar la diversidad cultural mediante procesos comunicativos adecuados se vuelve un factor determinante en la coordinación interna, la toma de decisiones y la construcción de relaciones organizacionales sostenibles (Ochoa, 2022).

De manera paralela al ámbito organizacional, se debe entender el concepto de ventaja competitiva se origina desde enfoques centrados exclusivamente en factores económicos hacia perspectivas que incorporan elementos no tangibles como la cultura organizacional, el conocimiento y las capacidades dinámicas, de manera que la teoría de recursos y capacidades sostiene que aquellos activos difíciles de imitar, como las competencias interculturales, pueden llegar a ser fuentes de diferenciación sostenible. De esta manera, la comunicación intercultural se puede entender no solo como una habilidad operativa, sino como una capacidad estratégica que contribuye a mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer el posicionamiento en mercados globales (Valdez, 2025).

Asimismo, la cultura organizacional se presenta como un elemento que correlaciona la comunicación intercultural y la competitividad, en tanto esta contiene los marcos de referencia que orientan la conducta de los miembros de la organización, donde los valores, normas y prácticas compartidas influyen en la manera en que se gestionan las diferencias culturales, se resuelven conflictos y se implementan estrategias. Por tal razón, el estudio de la comunicación intercultural en el contexto empresarial requiere un abordaje desde diferentes enfoques que considere su relación con la cultura organizacional, el liderazgo y los procesos de gestión interna de las empresas (Teeza, 2020).

Con base a la información de los párrafos anteriores, hay que tener en cuenta que el análisis y correlación de la comunicación intercultural, cultura organizacional y ventaja competitiva permite comprender que las organizaciones no solo compiten a partir de recursos tangibles, sino también a través de su capacidad para gestionar la diversidad y generar entornos de cooperación efectivos. Por ello, analizar estos conceptos desde una perspectiva completa resulta fundamental para explicar cómo las empresas multinacionales pueden transformar la complejidad cultural en una oportunidad estratégica dentro de entornos globalizados.

CAPÍTULO 1

ESTADO DEL ARTE

1.1. Antecedentes de la Investigación; Casos Internacionales Similares

Existen variadas investigaciones que abordan las variables de la investigación. Desde lo internacional se puede señalar la tesis de Finlandia de Savolainen (2024) de la Savonia University Of Applied Sciences, titulada “Business culture and intercultural communication in bilateral trade relations: Italy and Finland” en la cual se estudia cómo la dinámica intercultural incide en el desarrollo de las relaciones comerciales y toma como caso a las empresas italianas y finlandesas, las cuales tienen culturas muy diferentes. La investigación se basó en el análisis documental y sus conclusiones apuntan a la importancia del empleo de la comunicación intercultural como estrategia para formar relaciones comerciales sólidas.

En el contexto internacional, también se debe destacar la investigación de Luqman y Agathysya (2025) titulada “Intercultural Communication in Multinational Work Environments: A Comparative Analysis of Communication Patterns and Cultural Factors”, la cual examina los estilos de comunicación en empresas multinacionales mediante un enfoque mixto que combina entrevistas cualitativas y encuestas cuantitativas para empleados de diversas nacionalidades. Este estudio identifica barreras comunicativas, como diferencias lingüísticas y estilos culturales contrastantes, y concluye que la comprensión de estos factores culturales es fundamental para mejorar la efectividad comunicativa en equipos internacionalizados, lo cual fortalece la gestión del capital humano en organizaciones globales.

A nivel regional se tiene la tesis argentina de Hoffmann (2022) “Gestión intercultural en América Latina. Estrategia y cultura organizacional en las empresas multinacionales danesas; la relación entre la casa matriz y sus subsidiarias en dos casos argentinos seleccionados”, donde se buscó comprender cómo la gestión intercultural incide en la cultura organizacional, donde uno de sus principales medios es la comunicación. La autora encontró que las subsidiarias en Argentina mantienen una gestión cercana con la matriz danesa, pero crean estructuras, valores y dinámicas en el país para acercarse al mercado, además de que buscan equilibrar las diferencias culturales, aunque aún hay muchos retos culturales que gestionar.

En Ecuador los aportes investigativos sobre el tema de la investigación.... suelen ser muy específicos o muy amplios. Por ejemplo, la tesis de Kassar (2023) “Diseño de una política de comunicación organizacional interna para el fortalecimiento de la cultura en la Empresa Prix” usa el enfoque de la comunicación intercultural para fortalecer la comunicación interna de esta empresa que tiene agentes en cinco países de la región. También está la tesis de Sáenz (2024) sobre “Factores de enlace “Cross-Cultural” en fusiones y adquisiciones. Entre la multiculturalidad y la hibridación; estudio del sector de energía en Ecuador” que estudia cuáles serían los enfoques interculturales usados en los negocios internacionales en el sector energético, uno en los que más participan empresas extranjeras. En estas estrategias resaltan la integración cultural y la gestión de la diversidad cultural.

En este mismo contexto, la literatura académica reciente también aborda aspectos de la comunicación intercultural y su relación con la gestión organizacional. De esta manera, la investigación de López Arias (2023), “Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento en la empresa de transporte y comercio internacional Transcomerinter Cía. Ltda. Ecuador”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, analizó cómo la comunicación interna y el clima organizacional inciden en la gestión del conocimiento mediante encuestas aplicadas a colaboradores de una empresa con operaciones internacionales. Los hallazgos señalan que una comunicación organizacional efectiva contribuye significativamente a la socialización del conocimiento y a la cooperación entre áreas, lo cual favorece un clima organizacional positivo y facilita la adaptación a contextos multiculturales dentro de la empresa.

1.2. La Comunicación Intercultural como Factor de Competitividad

Seguido de esto es apropiado pasar a analizar qué implican las variables del tema de investigación, que son comunicación intercultural y la competitividad. Por su parte, la comunicación intercultural se compone de dos conceptos amplios, la comunicación y la cultura. La comunicación es un proceso social que no es exclusivo del ser humano, pero tal vez sea esta la especie que más herramientas y desarrollo tiene para la comunicación. A nivel técnico la comunicación se entiende en tres dimensiones: “sintáctica, semántica y pragmática”, siendo la primera lo relacionado a la codificación, los canales usados, la capacidad y el ruido, la segunda estudia el significado y la pragmática estudia la conducta reflejada (García y otros, 2021, p. 16).

A nivel social la comunicación es el resultado de la necesidad de cooperación que identificaron los primeros humanos en sus comunidades basada “a) habilidades socio-cognitivas para crear con otros intenciones y atenciones compartidas, y b) motivaciones prosociales que permiten ayudar y compartir con otros” (Dottori, 2020, p. 545).

Por su parte la cultura es un concepto que también tiene varias dimensiones, por un lado, es organización “es decir, un sistema complejo articulado de elementos diversos y particulares” y por otro lado es sociedad “es decir, colectiva y se vincula con grupos sociales. No flota en el aire: las personas (actores históricos), son más importantes que las ideas” (Héau, 2020, pp. 491-492). Desde la antropología, la cultura se entiende como una estructura de significación “cada cultura tiene sus propios valores, modos de ver las relaciones entre las personas, modos esperados de actuar y, fundamentalmente, sus propios significados” (Avenburg y Morano, 2024, p. 38).

Lo intercultural o interculturalidad sería entonces “la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, adquiridas por medio del diálogo y de una actitud de respeto mutuo” (Briones y otros, 2020, p. 28), ya que se trata de una postura respecto de las demás culturas. Históricamente las diferencias culturales se han empleado para criticar, excluir y desvalorizar. La apuesta intercultural se decanta por una actitud abierta y conciliadora para comprenderse mutuamente y abogar por la igualdad y la inclusión.

Lozada (2025) agrega que la comunicación intercultural se “caracteriza por la coexistencia de diferencias lingüísticas, simbólicas y comportamentales que influyen en la interpretación de los mensajes y en la dinámica relacional entre los interlocutores [implica] capacidad de negociar significados y establecer relaciones respetuosas y comprensivas en contextos culturalmente diversos” (p. 3380).

La comunicación intercultural se da en todos los contextos, siendo uno de ellos el corporativo, especialmente en el proceso actual de globalización de la economía, donde es cada vez más común que las empresas se embarquen en experiencias internacionales. En este sentido, “los miembros de la organización deben desarrollar habilidades para comunicarse de manera efectiva con personas de diversas culturas, lo que implica una conciencia de las diferencias culturales y la adaptación del mensaje según sea necesario” (Gómez y Velasco, 2024, p. 239).

El otro aspecto importante de definir es la competitividad, el cual es un término que se emplea constantemente en el ámbito empresarial. Esta se define como el “conjunto de herramientas que, combinadas entre sí, facilitan liderar el mercado y vencer a los competidores del medio” (Díaz y otros, 2021, p. 147). Todas las empresas están compitiendo entre sí constantemente para ocupar más cuota de mercado, para tener más ventas, para tener más impacto en la sociedad, y esta competitividad puede ser un factor determinante para la definición de la estrategia de la empresa.

Además de lo anterior, la literatura reciente destaca que la comunicación intercultural es un componente estratégico dentro de las organizaciones multinacionales, particularmente en la forma en que se maneja el clima laboral y la efectividad de los equipos de trabajo en entornos culturalmente diversos. En su revisión teórica, Vieyra (2023) señala que en las empresas que operan en múltiples países, la comunicación intercultural actúa como una competencia organizacional que facilita la apropiación de valores culturales diversos y la integración de equipos multiculturales, lo cual puede influir positivamente en la efectividad de la comunicación interna y en los resultados organizacionales al reducir malentendidos y facilitar intercambios de información pertinentes para la operación global (p. 8). Este análisis subraya que las competencias de comunicación intercultural no solo favorecen la cooperación interna, sino que también se traducen en mejores procesos de adaptación a mercados externos y en mayor capacidad de respuesta frente a desafíos interculturales, lo cual lo convierte en un factor que puede potenciar ventajas competitivas en contextos globalizados.

De manera complementaria, los estudios sobre competitividad empresarial enfatizan que esta no se limita a indicadores económicos tradicionales, sino que se potencia mediante estrategias organizacionales vinculadas a la innovación y la calidad de los procesos internos y externos. En la investigación de Quiñones-More y Pacheco-Pumaleque (2025) se propone un modelo predictivo de competitividad que incorpora la innovación y la gestión de la calidad como predictores clave para fortalecer el desempeño competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual implica que las organizaciones que desarrollan capacidades innovadoras y de mejora continua pueden posicionarse de manera más favorable en mercados exigentes (pp. 147-160). Esta perspectiva sugiere que, al hacer uso de competencias comunicativas interculturales con enfoques innovadores y de calidad, las empresas no solo gestionan mejor la diversidad cultural, sino que también refuerzan su competitividad sostenida a largo plazo.

1.3 Cultura Organizacional, Liderazgo y Desempeño Empresarial

Otros aspectos para tener en cuenta son la cultura organizacional, el posicionamiento y la gestión interna en las empresas. La cultura organizacional es un concepto un tanto abstracto que ha estado en el mundo empresarial desde inicios del siglo XX, pero que es hasta hace pocas décadas que ha tomado el cariz de importancia que merece. El general la cultura organizacional se deriva del concepto de cultura, pero aplicado al contexto corporativo de cada empresa individualmente con el fin de comprender como la construcción social dentro de la empresa marca el rumbo y sentido de esta. Más específicamente, “la cultura es concebida como un diseño estratégico interno, cuando se constituye en elemento básico de orientación de la gestión [...] significa pasar de un sistema espontáneo a un sistema orgánico de gestión” (Yopan y otros, 2020, p. 265).

Analizando la información previa, se comprende que la cultura organizacional se puede concebir como estrategia de mejora, productividad, competitividad y posicionamiento. Y es que en toda empresa se genera espontáneamente una cultura propia, dada por los valores, hábitos, formas de hacer, símbolos, ideas y rituales que definen la cotidianidad en la empresa. Los conceptos sobre cultura organizacional son numerosos, ya que cada autor propone su visión, la cual se basa en criterios sociales, antropológico y de psicología organizacional. Se le puede definir como “conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta” (Sánchez y otros, 2006, p. 182), y los elementos que constituyen la cultura organizacional serían los artefactos (productos de la actividad cultural como logos y marcas), las estructuras (mecanismos de toma de decisiones, coordinación y comunicación), las normas de comportamiento (lo aceptable y lo rechazado), los valores (prioridades sobre cómo hacer las cosas) y los supuestos inconscientes (que se dan con base en las interacciones) (p. 182).

En este sentido, actualmente la cultura organizacional es un concepto amplio que hace uso de todo lo que puede componer la personalidad de un grupo humano en el contexto corporativo. Y se le ha dado importancia porque esta moldea el contexto en el que los trabajadores se desenvuelven y eso afecta su modo de ver las cosas, la iniciativa, la innovación, la aparición de conflictos, los modos de resolver conflictos, la forma en que se aborda la competitividad, incluso la aparición de problemas laborales como ausentismos, enfermedades laborales, falta de

productividad, entre otros. “Por ello es considerada un recurso con el que es posible obtener una ventaja competitiva” (Ochoa, 2022, p. 92).

Con respecto a la información anterior, existen diversos enfoques para definir, estudiar y medir la cultura organizacional, y es que entre 1975 y 1992 se produjeron 18 escalas (Coca y otros, 2022, p. 1314), aunque ninguno es significativamente mejor que otro, existen varios muy reconocidos en la literatura, como el modelo de Cameron y Quinn que “hace referencia a los valores asumidos, las suposiciones subyacentes, las expectativas y las definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros”, el modelo Denison “que permite comprender la dinámica empresarial a través del desempeño organizacional” (Roa y otros, 2023, p. 209). También se puede mencionar el modelo de Hofstede que analiza los comportamientos culturales del grupo con base en el comportamiento individual, lo que le valió su propuesta de seis dimensiones (Roa y otros, 2023, p. 209).

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, la cultura organizacional influye de manera directa en la forma en que se diseñan y ejecutan las estrategias institucionales. Las decisiones relacionadas con la planificación, la asignación de recursos y la definición de prioridades no se producen en un vacío, sino que responden a patrones culturales previamente establecidos dentro de la organización. Al respecto, Robbins y Judge (2021) señalan que la cultura organizacional actúa como un marco de referencia que orienta el comportamiento directivo y condiciona la aceptación o resistencia frente a los cambios organizacionales (p. 512). En este sentido, las empresas con culturas claramente definidas suelen mostrar mayor coherencia en sus decisiones estratégicas y mayor estabilidad en sus procesos internos.

En este mismo contexto de información, el liderazgo cumple una función muy determinante en la ejecución y transmisión de la cultura organizacional. Los estilos de dirección influyen en la manera en que los valores institucionales se interpretan y se practican en el día a día laboral. De acuerdo con Northouse (2022), los líderes no solo comunican la cultura mediante discursos formales, sino principalmente a través de sus acciones, actitudes y formas de interacción con los colaboradores, lo que refuerza o debilita los valores organizacionales existentes (p. 354). Por ello, la coherencia entre liderazgo y cultura resulta fundamental para fortalecer el compromiso del personal y favorecer un clima laboral alineado con los objetivos empresariales.

Desde otra perspectiva, la cultura organizacional también condiciona la relación de la empresa con su entorno externo, incluyendo clientes, proveedores y otros actores del mercado. Las prácticas internas, los criterios éticos y la forma de responder a las demandas sociales influyen en la reputación corporativa y en la percepción que los públicos construyen sobre la organización. En este marco, Villafañe (2021) sostiene que la cultura organizacional incide en la identidad corporativa y en la credibilidad institucional, elementos que adquieren relevancia en contextos empresariales caracterizados por una alta competencia y una mayor exigencia social (p. 118). De esta manera, la cultura interna trasciende los límites de la empresa y se proyecta hacia el entorno.

Al relacionar los conceptos e información de los párrafos anteriores, se puede observar que la cultura organizacional no opera de manera aislada, sino que mantiene una relación constante con el posicionamiento y la gestión interna de las empresas. Las formas de liderazgo, las decisiones estratégicas y las relaciones con el entorno encuentran sustento en patrones culturales que orientan la conducta organizacional. Comprender estos vínculos resulta relevante para analizar el desempeño empresarial, ya que permite identificar cómo las dinámicas internas influyen en la capacidad de la organización para adaptarse, competir y sostenerse en el tiempo.

1.4 Posicionamiento: Fundamentos Conceptuales y Estratégicos

El posicionamiento, por su parte, es un concepto que se maneja desde la década de los 80, cuando se buscó mejorar las estrategias de marketing a través de la comprensión de la mente del consumidor. El posicionamiento es el lugar del producto en la marca en el mercado, siendo el posicionamiento deseable el basado en el reconocimiento y deseo constante de parte del consumidor, y si bien las características del producto o servicio ayudan a mejorar el posicionamiento, la dimensión principal del posicionamiento es la idea que el cliente o consumidor tiene del producto o servicio (Franco y otros, 2022, p. 85). Lograr el posicionamiento, por ende, no se debe solo a los atributos del producto o servicio, sino que se atribuye también su uso y aplicación en la vida de las personas, a su lugar dentro de un tipo de consumidor, a su lugar respecto de la competencia, a su diferenciación (Franco y otros, 2022, p. 86).

Al respecto, Ries y Trout (2022) caracterizan el posicionamiento desde la siguiente premisa: “Para tener éxito en las sociedades sobre comunicadas, una compañía debe ocupar una

posición en la mente de los clientes, pero ésta debe ser una posición que considere no sólo las fortalezas y debilidades de la compañía, también de los competidores” (p. 29). El posicionamiento es importante porque “existe una relación positiva entre la decisión relacionada con el posicionamiento y el éxito de la marca; es decir, el éxito de la marca gira en torno al eje de la decisión de posicionamiento” (Saqib, 2021, p. 143). Las empresas buscan posicionarse a través de variedad de estrategias que mejoran el concepto de la empresa en la mente del cliente, entre ellas las más modernas relacionadas con la gestión del talento humano, sostenibilidad, inclusión y responsabilidad social.

Desde una perspectiva estratégica, el posicionamiento no se limita al ámbito externo del mercado, sino que se encuentra estrechamente vinculado con los procesos internos de la organización. La coherencia entre el discurso de marca y las prácticas internas influye en la credibilidad del posicionamiento frente a los consumidores, ya que las experiencias que estos tienen con la empresa refuerzan o debilitan la imagen previamente construida. En este sentido, Keller (2021) sostiene que el posicionamiento de marca se consolida cuando existe consistencia entre la identidad corporativa, la cultura organizacional y las interacciones con los públicos, dado que estas dimensiones contribuyen a formar asociaciones mentales estables y favorables en los consumidores (p. 67).

Asimismo, el posicionamiento se ve condicionado por la capacidad de la empresa para adaptarse a contextos cambiantes y a consumidores cada vez más informados y exigentes. En mercados caracterizados por una alta competencia y saturación de mensajes, las marcas que logran diferenciarse son aquellas que construyen propuestas de valor claras y coherentes con las expectativas sociales y culturales del entorno. Según Hedíng, Knudtzen y Bjerre (2021), las marcas que articulan su posicionamiento en torno a significados simbólicos y valores compartidos con sus públicos generan vínculos más sólidos y duraderos, lo que fortalece la lealtad del consumidor y reduce la vulnerabilidad frente a la competencia (p. 214).

Finalmente, en el contexto actual, el posicionamiento se relaciona de manera creciente con factores intangibles como la reputación corporativa, la ética empresarial y la responsabilidad social. Diversos estudios recientes indican que los consumidores no solo evalúan el desempeño funcional de los productos o servicios, sino también el comportamiento de las empresas frente a problemáticas sociales y ambientales. Al respecto, Du, Bhattacharya y Sen (2022) señalan que

las iniciativas de responsabilidad social influyen en la percepción de la marca y pueden reforzar su posicionamiento cuando son percibidas como auténticas y coherentes con la identidad organizacional (p. 411). De este modo, el posicionamiento trasciende el plano comercial para vincularse con la legitimidad social de la empresa.

1.1.5. Sobre la Gestión del Talento Humano como Articuladora de la Cultura, la Comunicación Intercultural y la Competitividad

Finalmente se trata la gestión interna en las empresas, un área de la administración y gerencia de donde surgen las estrategias de gestión de talento humano, y entre ellas la comunicación intercultural, y las estrategias de competitividad. Antes se abordó el concepto y modelos de cultura organizacional, la cual se construye con base en los distintos elementos que conforman la empresa como el ambiente general de trabajo, políticas sobre clientes y proveedores, estrategias, ambiente operativo, estilo de dirección, gestión de resultados, todo lo cual tiene efecto en el desempeño y rendimiento en la empresa (Barragán y otros, 2024, p. 17). las estrategias de dirección y control que determinan cada uno de estos ámbitos se da a través de la gestión interna. En este sentido:

“la gestión se concibe como una herramienta administrativa encargada de emprender todas las diligencias orientadas a lograr un desempeño eficiente asociado al incremento de la productividad para beneficiar rentable y sostenidamente a la organización, reconociendo que el personal es un recurso activo y necesario para alcanzar los objetivos institucionales, a la vez que enfatizan en que en una organización la gestión de recursos humanos es la más significativa e importante” (Huertas y otros, 2020, p. 168).

Desde esta perspectiva, la gestión interna adquiere un papel central en la articulación entre cultura organizacional, comunicación intercultural y competitividad, dado que a través de la gestión interna se diseñan e implementan políticas, normas y prácticas que orientan el comportamiento de los colaboradores y alinean sus acciones con los objetivos estratégicos de la empresa. En particular, la gestión del talento humano se convierte en un eje clave para promover entornos de trabajo inclusivos y culturalmente diversos, donde la comunicación intercultural favorece la cooperación, la reducción de conflictos y el aprovechamiento de la diversidad como recurso organizacional. Al respecto, Gómez y Velasco (2024) señalan que las organizaciones que incorporan estrategias de comunicación intercultural dentro de su gestión interna logran

mejorar la coordinación entre áreas y fortalecer el compromiso de los colaboradores, lo que repercute positivamente en el desempeño organizacional (p. 241).

Asimismo, la gestión interna influye directamente en la competitividad empresarial, en la medida en que permite optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y responder con mayor eficacia a las demandas del entorno. Una gestión interna orientada a resultados no solo se centra en el control y la supervisión, sino también en el desarrollo de capacidades organizacionales, el aprendizaje continuo y la adaptación al cambio. Según León y Cedeño (2023), las empresas que gestionan de manera estratégica sus recursos humanos y comunicacionales presentan mayores niveles de eficiencia y sostenibilidad, ya que logran alinear los intereses individuales con los objetivos institucionales y fortalecer su posición frente a la competencia (p. 96).

Con base a la información precitada, es posible afirmar que la gestión interna puede entenderse como el espacio donde se concretan las decisiones estratégicas de la empresa y donde los valores, la cultura y las metas organizacionales se transforman en prácticas cotidianas. Es a través de una gestión interna coherente y planificada que la comunicación intercultural deja de ser un discurso teórico para convertirse en una herramienta operativa, y que la competitividad se construye de manera sostenida a partir del desempeño de las personas. Por ello, la gestión interna no solo coordina recursos y procesos, sino que orienta el rumbo de la organización y condiciona su capacidad para mantenerse y crecer en entornos empresariales cada vez más complejos y diversos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Cultura y Comunicación: Fundamentos Teóricos

2.1.1. Concepto de Cultura en las Ciencias Sociales

Fajardo et al. (2020) plantean que la noción de cultura en las ciencias sociales debe entenderse como un entramado de prácticas, significados y representaciones que orientan las expectativas de los actores sociales y permiten explicar por qué ciertos comportamientos se repiten o se transforman en contextos específicos, de manera que la cultura opera como marco de referencia que regula percepciones sobre autoridad, tiempo y normas de convivencia; además, esta aproximación permite estudiar cómo las tensiones entre prácticas tradicionales y cambios externos generan procesos de renegociación identitaria en grupos laborales y comunitarios; por otra parte, tratar la cultura desde una perspectiva dinámica facilita analizar adaptaciones y resistencias cuando organizaciones enfrentan procesos de cambio estratégico.

Al respecto, la literatura contemporánea añade que los enfoques interpretativos privilegian la observación de rutinas, discursos y símbolos como fuentes primarias para comprender la reproducción cultural en ámbitos organizacionales, lo cual conduce a un énfasis metodológico en etnografías y análisis narrativos que registran las experiencias vividas por sujetos implicados en la práctica cotidiana; asimismo, estudios sobre capital intelectual y creación de valor muestran cómo conocimiento tácito y rutinas compartidas influyen en las capacidades productivas de las empresas y en la forma en que estas transmiten expectativas a su fuerza laboral (Gómez-Bayona et al., 2020).

En esta misma línea, diversos autores sostienen que la cultura organizacional cumple una función reguladora al establecer límites simbólicos sobre lo que es considerado aceptable, deseable o inadecuado dentro de la empresa. Estas pautas no siempre se expresan de manera formal, sino que se manifiestan a través de prácticas reiteradas, acuerdos implícitos y expectativas compartidas que orientan la conducta de los trabajadores. Al respecto, Alvesson y Sveningsson (2021) explican que las normas culturales influyen en la forma en que los empleados interpretan su rol, responden a la autoridad y gestionan la incertidumbre, lo que

permite comprender por qué organizaciones similares pueden presentar comportamientos internos significativamente distintos frente a situaciones equivalentes (p. 74).

En complemento a la información anterior, el análisis cultural en las organizaciones permite examinar cómo se configuran relaciones de poder y jerarquía en los espacios laborales. La cultura incide en la legitimación de estilos de liderazgo, en la distribución de responsabilidades y en los mecanismos de reconocimiento y sanción. Desde esta perspectiva, Schein (2022) señala que los supuestos culturales profundamente arraigados tienden a reproducirse en los procesos de socialización organizacional, especialmente en la incorporación de nuevos miembros, quienes aprenden rápidamente cuáles son las reglas no escritas que rigen la interacción cotidiana (p. 109). Esta reproducción cultural contribuye a la estabilidad organizacional, pero también puede dificultar procesos de cambio cuando las prácticas existentes entran en tensión con nuevas exigencias del entorno.

Por otro lado, la cultura organizacional adquiere relevancia en el análisis de los procesos de aprendizaje y adaptación empresarial. Las organizaciones no solo responden a estímulos externos mediante ajustes estructurales, sino también a través de reinterpretaciones culturales que redefinen prioridades, significados y formas de actuación. En este sentido, Crossan, Maurer y White (2021) sostienen que el aprendizaje organizacional está estrechamente vinculado a los marcos culturales que determinan qué conocimientos se valoran, cómo se comparten y de qué manera se incorporan a la práctica diaria (p. 63). Así, la cultura influye en la capacidad de la empresa para innovar, absorber cambios y sostener mejoras en el tiempo.

2.2. Cultura Organizacional y Cultura Nacional

Porter (1996) advierte que la cultura organizacional debe examinarse en diálogo con los valores y normas que predominan en el contexto nacional, dado que la traducción de políticas corporativas a prácticas locales está mediada por interpretaciones históricas del trabajo, la autoridad y la cooperación, lo que implica que diseños estructurales eficientes pueden tropezar con prácticas laborales establecidas si no se ajustan a marcos culturales locales; además, la interacción entre orientaciones estratégicas y expectativas sociales determina la receptividad de cambios administrativos y tecnológicos, y por ello los análisis estratégicos requieren incorporar variables culturales al evaluar la factibilidad operativa de decisiones gerenciales; en

consecuencia, la evaluación de compatibilidad cultural entre matriz y filial resulta pertinente al planificar integraciones o adquisiciones.

Con respecto a este tema, los estudios empíricos muestran que dimensiones como distancia de poder, orientación colectivista o individualista y manejo del tiempo afectan desde la asignación de responsabilidades hasta la manera de liderar equipos, de modo que la adaptación de estilos directivos y mecanismos de control a normas nacionales reduce la fricción operativa y mejora la coordinación interáreas; investigaciones recientes sobre transformación digital y gestión estratégica plantean que la apropiación de tecnologías y nuevas rutinas exige un proceso de ajuste cultural cuidadosamente planificado para no afectar la productividad, por cuanto los cambios técnicos requieren simultáneamente reconfiguraciones en prácticas comunicativas y en los incentivos organizacionales (Furr et al., 2022).

2.1.2. Relación entre Cultura y Comunicación

La comunicación no es solo transmisión de información; es práctica social condicionada por supuestos culturales que determinan qué se dice, cómo se dice y qué se considera creíble o legítimo, por lo que los análisis de flujos comunicativos en empresas deben incorporar variables de contexto que expliquen desviaciones entre mensajes formales y significados prácticos, ya que la interpretación depende tanto de repertorios simbólicos compartidos como de estructuras de poder que modulan la disposición a expresar desacuerdo o a aceptar instrucciones; en consecuencia, comprender las fallas comunicativas exige investigar las reglas implícitas que guían interacciones (Caballero-González et al, 2025).

Cuando la comunicación se examina desde la interacción cotidiana, aparecen factores determinantes como estilos de cortesía, expectativas temporales y formas de retroalimentación que modifican la eficiencia en la transmisión de órdenes y en la resolución de conflictos, lo que repercute directamente en el desempeño operativo de equipos con antecedentes culturales divergentes; además, literaturas sobre capacidades dinámicas resaltan que la aptitud comunicativa para traducir objetivos estratégicos en prácticas compartidas incide sobre la resiliencia organizacional y la habilidad para mantener resultados frente a cambios en la estructura de control (Teece, 2020).

2.1.3. Elementos del Proceso Comunicativo en Contextos Culturales Diversos

Fajardo, Gómez y Mejía (2020) plantean que el proceso comunicativo en ambientes culturales variados se conforma por componentes técnicos y simbólicos que interactúan de manera compleja dentro de las organizaciones; así, el emisor y el receptor no son meros roles funcionales sino portadores de repertorios culturales que condicionan la selección del código, la interpretación de los mensajes y la disposición para ofrecer retroalimentación, de modo que la adecuada sincronía entre canal, código y contexto se convierte en requisito para la transmisión efectiva de directrices estratégicas; además, la presencia de sistemas tecnológicos y plataformas de comunicación añade una capa adicional donde la mediación digital altera la temporalidad y la forma del intercambio comunicativo, obligando a los equipos a negociar nuevas normas de interacción para mantener coherencia operativa.

En este contexto es necesario destacar que los elementos clásicos de la comunicación (mensaje, canal, código, contexto, retroalimentación y ruido) adquieren matices particulares cuando los interlocutores provienen de marcos culturales distintos, pues lo que para un grupo es evidencia clara puede resultar para otro insuficiente o incluso ofensivo, lo que requiere prácticas específicas de clarificación, verificación y ajuste de expectativas; asimismo, aspectos no verbales como la proxemia, el tono y las rutinas ceremoniales influyen en la recepción y en la legitimidad percibida del mensaje, por lo que intervenciones que modifiquen solo el canal sin atender los códigos culturales tienen probabilidad elevada de producir fallas comunicativas (Vesga Rodríguez et al., 2020).

2.1.4. Barreras Culturales en la Comunicación

Alharbi (2024) advierte que las barreras culturales operan en niveles lingüísticos, simbólicos y estructurales, de manera que los problemas más frecuentes no provienen únicamente de traducciones pobres sino de supuestos implícitos sobre autoridad, tiempo y expectativas laborales que distorsionan la interpretación de mensajes estratégicos; estas barreras se traducen en malentendidos en procesos de coordinación, en lentitud para implementar cambios y en la aparición de microconflictos que, si no se abordan, erosionan la confianza entre unidades organizacionales; por tanto, identificar tempranamente los tipos de barreras y diseñar mecanismos de corrección es una práctica que debe incorporarse en la gestión del cambio para reducir fricciones operativas y costos asociados.

De esta manera, las barreras culturales incluyen estereotipos y prejuicios implícitos que limitan la escucha activa y la apertura al otro, diferencias en estilos de comunicación que generan ambigüedad respecto a prioridades y plazos, así como estructuras jerárquicas que inhiben la retroalimentación ascendiente; además, factores organizativos como la segmentación por silos, plataformas tecnológicas incompatibles y ausencia de protocolos claros para la traducción de normas corporativas a prácticas locales amplifican esas dificultades, lo que obliga a diseñar intervenciones que combinen reentrenamiento comunicativo y ajustes institucionales para facilitar la comprensión mutua y la cooperación operativa (Guzmán, Tenorio & Pazmiño, 2022; Barney, Ketchen & Wright, 2021).

2.2. Teorías y Modelos de Cultura Aplicados a las Organizaciones

2.2.1. Dimensiones Culturales de Hofstede

La tipología dimensional propuesta por Hofstede ofrece un conjunto de categorías analíticas que permiten comparar valores colectivos como la distancia al poder, la individualidad versus colectivismo, la aversión a la incertidumbre y la orientación a largo plazo, entendidas como predisposiciones culturales que influyen en la estructura de incentivos, en la distribución de autoridad y en la manera de negociar acuerdos laborales. Estas dimensiones permiten explicar por qué decisiones homogéneas emanadas desde la matriz empresarial generan respuestas diferenciadas en filiales ubicadas en contextos nacionales diversos, lo que obliga a considerar no solo la forma de las políticas corporativas, sino también la interpretación que los actores locales realizan de los procedimientos técnicos y administrativos a partir de sus marcos culturales (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020).

Este enfoque se ve reforzado por los aportes de Nancy Adler, quien sostiene que la cultura constituye una variable central en la gestión de organizaciones multinacionales, particularmente en los procesos de comunicación, liderazgo y coordinación intercultural. Adler plantea que muchas de las dificultades que enfrentan las empresas en contextos internacionales no derivan de fallas técnicas en el diseño de estrategias, sino de malas interpretaciones culturales que surgen cuando las decisiones estratégicas globales no son adecuadamente traducidas a los contextos locales. En este sentido, la comprensión de las dimensiones culturales identificadas por Hofstede

resulta fundamental para anticipar cómo los distintos grupos organizacionales interpretan la autoridad, los sistemas de control y las expectativas de desempeño.

Desde una perspectiva empírica, Espinoza Mina y Espinoza Gallegos (2020) muestran que, en sectores productivos, las dimensiones culturales inciden de manera directa en la aceptación de esquemas de control y en la efectividad de los procesos estandarizados. Estos hallazgos se alinean con el modelo de Hofstede al evidenciar que variables como la distancia al poder y la aversión a la incertidumbre condicionan la disposición de los trabajadores a aceptar normas formales y mecanismos de supervisión. En consecuencia, para lograr una alineación operativa efectiva tras procesos de fusión o adquisición, se vuelve imprescindible la realización de un diagnóstico cultural que identifique las brechas entre las expectativas locales y las normas corporativas, permitiendo diseñar estrategias de ajuste organizacional culturalmente compatibles.

En concordancia con el enfoque de Adler, dicho diagnóstico cultural no solo cumple una función descriptiva, sino que actúa como un insumo estratégico para la selección de mecanismos de ajuste comunicativo y capacitación intercultural orientados a reducir la fricción en la ejecución de actividades críticas. Adler enfatiza que el desarrollo de competencias interculturales en directivos y colaboradores facilita la alineación entre las decisiones de la casa matriz y las prácticas locales, incrementando la probabilidad de adopción efectiva de los cambios organizacionales.

Al profundizar en la aplicación práctica de las dimensiones culturales, emergen implicaciones relevantes para el diseño de la cadena de valor, la gestión del talento humano y la delegación de autoridad, dado que las variables culturales influyen en la predisposición a la innovación, en la tolerancia al riesgo y en la velocidad de respuesta frente a los cambios del mercado. Desde esta perspectiva, tanto Hofstede como Adler coinciden en que la cultura impacta directamente en la capacidad de las organizaciones para coordinar actividades, adaptarse al entorno y sostener su desempeño en contextos internacionales. Por ello, al analizar cómo una empresa multinacional articula sus decisiones estratégicas con sus rutinas operativas, resulta pertinente incorporar mediciones que relacionen las dimensiones culturales con indicadores de desempeño productivo y cohesión interna, lo que permite priorizar acciones

orientadas a reducir los costos de coordinación y fortalecer la eficiencia comunicativa (Gómez-Bayona, Londoño-Montoya & Mora-González, 2020).

2.2.2. Contexto Cultural alto y Bajo

Edward T. Hall diferencia las culturas de alto y bajo contexto a partir del grado en que la información se concentra en elementos implícitos, relacionales y situacionales, frente a su transmisión explícita, verbalizada y codificada. Esta distinción resulta particularmente relevante en organizaciones con presencia multicultural, ya que condiciona la elección de procedimientos comunicativos y los mecanismos mediante los cuales se transmite el significado dentro de la empresa. En entornos transnacionales, esta polaridad incide en la decisión de formalizar instrucciones a través de protocolos escritos o, por el contrario, privilegiar procesos de socialización, aprendizaje por observación y comunicación informal, influyendo directamente en las estrategias de cambio organizacional y en la articulación de la comunicación entre niveles jerárquicos, especialmente durante procesos de integración posteriores a fusiones o adquisiciones (Neeley, 2021).

Este enfoque puede ser complementado por los aportes de Stuart Hall, quien concibe la comunicación no como un proceso lineal de transmisión de información, sino como un proceso de producción, circulación e interpretación de significados. Desde su modelo de codificación y decodificación, Hall sostiene que los mensajes son codificados por los emisores desde determinados marcos culturales y posteriormente decodificados por los receptores a partir de sus propias experiencias, valores y referencias simbólicas. En este sentido, las diferencias entre culturas de alto y bajo contexto pueden interpretarse como variaciones en los códigos culturales utilizados para producir y comprender los mensajes organizacionales, lo que refuerza la necesidad de considerar no solo el contenido del mensaje, sino también las condiciones culturales bajo las cuales este adquiere sentido.

En este contexto, hay que destacar que cuando la organización opera con actores acostumbrados a altos grados de contextualidad, las intervenciones basadas exclusivamente en documentos formales, plataformas digitales o manuales estandarizados pueden resultar insuficientes, ya que la legitimidad del mensaje depende en gran medida de relaciones previas, señales no verbales y referencias compartidas. Desde la perspectiva de Stuart Hall, esta situación puede generar procesos de decodificación negociada u oposicional, en los que los receptores

reinterpretan o resignifican los mensajes institucionales en función de sus propios marcos culturales. Por el contrario, en entornos de bajo contexto, donde predomina una lógica comunicativa más explícita, la claridad expositiva y la estandarización de procedimientos facilitan una decodificación más alineada con el significado originalmente codificado, favoreciendo la réplica de prácticas organizacionales a escala (Furr et al., 2022).

En consecuencia, la integración del enfoque de Edward T. Hall con la teoría de la representación y la comunicación de Stuart Hall permite comprender que las estrategias comunicativas en organizaciones multinacionales deben calibrarse no solo según el nivel de contextualidad cultural, sino también considerando los procesos mediante los cuales los mensajes son interpretados y resignificados por los distintos actores organizacionales. Esta articulación teórica resulta clave para el diseño de estrategias de comunicación intercultural que reduzcan el riesgo de malinterpretaciones, fortalezcan la coherencia interna y aseguren una ejecución operativa efectiva en contextos organizacionales culturalmente diversos.

2.2.3. Orientaciones Culturales de Trompenaars y Hampden-Turner

Trompenaars y Hampden-Turner plantean dilemas culturales como universalismo versus particularismo, neutralidad frente a afectividad, y logro frente a ascripción, categorías que sirven para entender tensiones prácticas en la gestión de políticas internas y en la asignación de estatus dentro de organizaciones con personal heterogéneo; estas orientaciones permiten diagnosticar conflictos potenciales en la aplicación de normas corporativas cuando una matriz intenta imponer criterios estándares sin considerar exigencias locales, de forma que la gestión del cambio debe contemplar estrategias de negociación que reconozcan diferencias en criterios de justicia y en modos de valoración del desempeño (Pisano, 2020).

Asimismo, cuando las orientaciones culturales chocan en procesos de integración, se da origen a dilemas concretos sobre la selección de indicadores de evaluación y sobre el sistema de recompensas, lo que obliga a diseñar esquemas híbridos que combinen normas corporativas con adaptaciones contextuales y que además incluyan mecanismos participativos para legitimar decisiones y reducir resistencias operativas; de esta manera, la sensibilidad hacia las orientaciones culturales contribuye a minimizar costos de adaptación y a mejorar la cooperación entre equipos con trayectorias distintas (Iturralde Ordóñez, Proaño Piedra & Morales Castro, 2024).

2.2.4. Modelo GLOBE y Liderazgo Intercultural

El proyecto GLOBE amplía la discusión sobre liderazgo al identificar dimensiones culturales que moderan la efectividad de distintos estilos directivos, pues lo que un contexto percibe como liderazgo ejemplar puede diferir radicalmente de las expectativas en otra nación; de allí que en empresas multinacionales resulte imprescindible un diagnóstico GLOBE que informe la selección y formación de mandos medios encargados de la articulación entre casa matriz y operaciones locales, ya que la adecuación del estilo de dirección influye sobre el compromiso del personal y sobre la capacidad de implementar cambios que demandan coordinación interfuncional (Barney, Ketchen & Wright, 2021).

Este modelo amplía la discusión sobre liderazgo al identificar dimensiones culturales que moderan la efectividad de distintos estilos directivos, pues lo que un contexto percibe como liderazgo ejemplar puede diferir radicalmente de las expectativas en otra nación; de allí que en empresas multinacionales resulte imprescindible un diagnóstico GLOBE que informe la selección y formación de mandos medios encargados de la articulación entre casa matriz y operaciones locales, ya que la adecuación del estilo de dirección influye sobre el compromiso del personal y sobre la capacidad de implementar cambios que demandan coordinación interfuncional (Barney, Ketchen & Wright, 2021). Este enfoque dialoga con los aportes clásicos de Hofstede (2001), quien ya advertía que las diferencias culturales en dimensiones como distancia al poder, individualismo-colectivismo y evitación de la incertidumbre condicionan las expectativas sobre autoridad, toma de decisiones y estilos de liderazgo aceptables dentro de las organizaciones.

De manera complementaria, los planteamientos de House (1998) sobre liderazgo carismático y culturalmente contingente sentaron las bases para comprender que los rasgos asociados a líderes eficaces no son universales, sino socialmente construidos. Desde esta perspectiva, el liderazgo se interpreta como un fenómeno relacional, donde la legitimidad del líder depende del grado en que su comportamiento se ajusta a los valores compartidos por el grupo. Esta idea fue reforzada posteriormente por Yukl (2013), quien sostiene que la eficacia del liderazgo está vinculada tanto a las características del líder como a las expectativas culturales de los seguidores, lo que resulta especialmente relevante en contextos organizacionales diversos y multiculturales.

Asimismo, los aportes de Schein (2010) permiten profundizar en la relación entre liderazgo y cultura organizacional al señalar que los líderes no solo operan dentro de una cultura existente, sino que también contribuyen activamente a su creación, mantenimiento y transformación. Según este autor, las decisiones directivas, los criterios de éxito promovidos y las respuestas ante situaciones críticas transmiten supuestos culturales que terminan por consolidarse en la organización. En contextos internacionales, esta influencia se vuelve más compleja, ya que los líderes deben equilibrar los valores de la cultura corporativa con las normas culturales locales, evitando imponer modelos directivos que resulten ajenos o poco legítimos para los equipos de trabajo.

Con base a la información citada, cuando se analizan resultados de estudios comparativos sobre liderazgo intercultural, se aprecia que la efectividad depende de la congruencia entre rasgos valorados culturalmente (por ejemplo, orientación a la colectividad, emocionalidad o distancia jerárquica) y las prácticas de gobernanza implementadas por la empresa, lo que sugiere que los programas de desarrollo gerencial deben incluir componentes de diagnóstico cultural, entrenamiento situacional y evaluación de impacto para asegurar que los directivos locales no sólo reproduzcan modelos teóricos sino que los traduzcan en rutinas comprensibles para sus equipos.

Además, la interacción entre liderazgo intercultural y capacidades dinámicas de la organización revela que los líderes que saben articular significados entre contextos promueven la recombinación de conocimientos y la transferencia de buenas prácticas, un proceso que favorece la adaptación estratégica y reduce la pérdida de productividad durante reestructuraciones; por tanto, diseñar trayectorias de sucesión y programas de mentoring que tomen en consideración criterios culturales resulta una inversión estratégica para sostener la coherencia operativa en entornos cambiantes (Porter, 1985).

2.2.5. Aportes Críticos y Limitaciones de los Modelos Culturales

Al analizar críticamente los modelos culturales se observa que, si bien ofrecen marcos heurísticos útiles para comparar entornos nacionales y organizacionales, presentan problemas metodológicos y normativos que requieren cautela, porque la reducción de múltiples dimensiones culturales a índices numéricos puede ocultar heterogeneidades internas y procesos de cambio que alteran rápidamente las prácticas laborales; por ello, propuestas recientes insisten

en complementar enfoques dimensionales con estudios cualitativos que capturen narrativas locales y variaciones subculturales, de modo que la interpretación de resultados no se base únicamente en puntajes agregados (Alharbi, 2024).

De esta manera se presenta otro reparo frecuente consiste en la limitada capacidad predictiva de estos modelos cuando se enfrentan a contextos de digitalización y trabajo remoto que reconfiguran modos de interacción y desplazan ciertas pautas presenciales, por lo que las dimensiones clásicas deben actualizarse incorporando variables tecnológicas y de comunicación mediada que modifiquen la temporalidad y la forma de la cooperación; de este modo, acercamientos híbridos que utilicen análisis cuantitativos y estudios de caso favorecen una lectura más matizada de cómo la cultura impacta en la estrategia y en la operación (Niño Durán, 2020).

Además, desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades se argumenta que la aplicación de modelos culturales al análisis estratégico debe considerar la complementariedad entre recursos tangibles, capital humano y activos intangibles como el conocimiento tácito, porque las dimensiones culturales por sí solas no explican la creación de valor si no se articulan con rutinas organizacionales y capacidades dinámicas que permitan convertir significados compartidos en ventajas sostenibles; por tanto, una lectura crítica exige vincular modelos culturales con teoría de recursos para evitar interpretaciones aisladas y orientar intervenciones que aumenten la competitividad de la empresa (Barney, Ketchen & Wright, 2021; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020).

2.3. Comunicación Intercultural

2.3.1. Definición de Comunicación Intercultural

Caballero-González, Salazar-Estrada y de Luna-Velasco (2025) plantean que la comunicación intercultural debe entenderse como un proceso multidimensional en el cual el intercambio de significados entre interlocutores se ve afectado por repertorios simbólicos, prácticas habituales y expectativas históricas que delimitan lo que resulta aceptable o impropio en un determinado entorno organizacional, y por ello analizar la comunicación exige observar tanto los mensajes explícitos como los patrones implícitos de interacción que dan forma a la confianza y la legitimidad; de esta manera, la noción trasciende la simple transmisión de

información y se desplaza hacia la construcción de entendimientos compartidos que facilitan la coordinación entre unidades con antecedentes distintos.

La definición contemporánea de este concepto incorpora elementos de poder y posición social que modulan la disposición a expresar desacuerdo y la posibilidad efectiva de modificar rutinas, por lo que no basta con describir códigos lingüísticos sino que es preciso mapear relaciones de influencia y canales de legitimación que amplifican o atenúan determinados mensajes, lo cual resulta determinante al diseñar estrategias comunicativas en procesos de integración empresarial donde la matriz y la filial poseen historias y expectativas divergentes (Fajardo et al, 2020).

Desde una perspectiva aplicada, la comunicación intercultural implica habilidades prácticas para negociar significados, construir puentes entre marcos interpretativos y generar procedimientos de verificación que permitan comprobar la recepción real del mensaje en terreno; estas competencias se desarrollan mediante prácticas organizativas, entrenamientos y espacios de diálogo que facilitan la traducción de políticas estratégicas en actividades comprensibles para colectivos con experiencias diversas (Gómez-Bayona, Londoño-Montoya & Mora-González, 2020).

2.3.2. Tipos de Comunicación Intercultural en las Organizaciones

En el ámbito organizacional se reconoce comunicación formal e informal, la primera asociada a documentos, protocolos y canales institucionales que buscan estandarizar mensajes y la segunda relacionada con redes personales, rituales cotidianos y prácticas de socialización que circulan fuera de los circuitos oficiales; estas modalidades interactúan y a menudo se contraponen, generando tensiones que requieren mecanismos de coordinación para alinear lo explícito con lo tácito, y por ello la planificación de la comunicación debe contemplar ambos circuitos para aumentar las probabilidades de adopción de cambios corporativos (Vesga Rodríguez et al., 2020).

Dentro de este ámbito también se distingue comunicación intracultural (entre miembros que comparten repertorios similares) y comunicación intercultural (entre actores con marcos distintos), siendo la última más propensa a pérdidas de significado, a malentendidos por supuestos implícitos y a la necesidad de mediaciones adicionales; en contextos multinacionales estos tipos se entrelazan y obligan a diseñar protocolos de traducción cultural y a crear espacios

deliberativos donde se confronte lo escrito con lo vivido por los equipos locales (Fajardo et al, 2020).

2.3.3. Comunicación Verbal en Entornos Multiculturales

La comunicación verbal en contextos multiculturales incorpora no solo la elección del idioma sino variaciones en pragmática, niveles de formalidad y uso de alusiones implícitas que condicionan la claridad de las instrucciones y la percepción de autoridad; cuando las frases contienen referencias culturales compartidas la comprensión se acelera, mientras que la ausencia de esos referentes obliga a estrategias de redundancia, ejemplos contextualizados y validaciones constantes para asegurar que el mensaje fue comprendido en el sentido previsto, lo que resulta imprescindible en actividades técnicas donde errores de interpretación pueden traducirse en pérdidas productivas (Neeley, 2021).

Con respecto a este tipo de comunicación, en situaciones de cambio organizacional, la selección de términos, la estructuración de órdenes y la configuración de reuniones requieren calibración cuidadosa porque la mismísima palabra "prioridad" o "ajuste" puede evocar plazos distintos entre equipos, de modo que protocolos de comunicación deben incorporar glosarios operativos, sesiones de aclaración y formatos estandarizados que reduzcan la ambigüedad y permitan medir la recepción de las órdenes; así, las decisiones sobre estilo verbal influyen sobre la eficacia de la implementación y sobre la percepción de justicia en la intervención (Alharbi, 2024).

De esta manera, las prácticas de retroalimentación verbal también tienen efectos diferenciales según el contexto cultural, puesto que en algunos entornos la crítica directa es aceptada y esperada mientras que en otros se privilegia la discreción y la preservación de la relación, lo que implica que los gestores deben adaptar la tonalidad y la forma de la evaluación para no provocar reacciones defensivas ni silencios conformes que oculten problemas reales (Guzmán, Tenorio & Pazmiño, 2022).

2.3.4. Comunicación No Verbal y su Impacto Intercultural

Pisano (2020) recuerda que gestos, proxemia, contacto visual y pausas conversacionales conforman un repertorio no verbal cuyo significado varía sustancialmente entre culturas, por lo que interpretar mal una pausa o una mirada puede llevar a conclusiones erróneas sobre

compromiso o desacuerdo, circunstancia que exige entrenamientos de observación y práctica que permitan a los equipos reconocer y decodificar señales ajenas sin proyectar prejuicios; desde esta óptica, la comunicación no verbal deviene un elemento operativo que influye sobre la coordinación y la confianza entre unidades.

Con respecto a este concepto, la disposición del espacio de trabajo, la organización de las reuniones y los códigos de vestimenta transmiten mensajes sobre jerarquía y apertura al diálogo que, cuando son incompatibles con las expectativas locales, generan fricciones que entorpecen la cooperación; por ello, intervenciones en diseño organizacional y protocolos de interacción física contribuyen a mitigar malentendidos y a favorecer condiciones en las que las señales no verbales refuerzan la coherencia de las acciones estratégicas (Vesga Rodríguez et al., 2020).

2.3.5. Comunicación Intercultural Mediada por Tecnologías Digitales

Furr, Shipilov, Rouillard y Hemon-Laurens (2022) examinan cómo las plataformas digitales alteran la ecología comunicativa al desplazar parte de la interacción cara a cara hacia mensajes asincrónicos, video conferencias y herramientas colaborativas, transformando la temporalidad y las normas de respuesta; esta transición exige que las organizaciones definan protocolos explícitos para la transmisión de mensajes críticos, clarifiquen expectativas sobre tiempos de reacción y establezcan prácticas de registro que faciliten la verificación de la recepción, puesto que la ausencia de señales no verbales en entornos mediables incrementa la probabilidad de malinterpretaciones.

En escenarios de trabajo remoto y mixto, las diferencias culturales se hacen visibles en la preferencia por canales síncronos o asíncronos, en la frecuencia de las actualizaciones y en la formalidad de los mensajes, por lo que las políticas tecnológicas deben incorporar decisiones de diseño que equilibren eficiencia y sensibilidad cultural, incluyendo la capacitación en comunicación digital y la selección de herramientas que permitan traducciones contextuales y resguardos ante ambigüedades (Neeley, 2021).

La gobernanza de la comunicación digital también requiere medidas para preservar la cohesión cultural cuando equipos dispersos negocian significados, incluyendo prácticas de onboarding digital, normas comunes de etiqueta online y espacios virtuales de socialización que permitan reproducir repertorios simbólicos compartidos; estas acciones facilitan la transferencia de conocimiento tácito y reducen la pérdida de capital relacional que acompaña a las

interacciones mediadas tecnológicamente (Iturralde Ordóñez, Proaño Piedra & Morales Castro, 2024).

2.3.6. Conflictos Interculturales y Estilos de Resolución

Barney, Ketchen y Wright (2021) señalan que los conflictos interculturales emergen con frecuencia por discrepancias en supuestos y expectativas más que por intereses incompatibles, de modo que su resolución requiere diagnósticos que identifiquen las fuentes simbólicas del desacuerdo y no solo la superficie del conflicto; así, los procesos de resolución deben combinar técnicas de mediación, encuentros estructurados para la clarificación de significados y la definición conjunta de criterios de solución, lo que contribuye a transformar fricciones en oportunidades de aprendizaje organizacional.

Por otra parte, las prácticas de resolución varían entre culturas: algunos contextos priorizan la negociación y el consenso, mientras que otros aceptan decisiones jerárquicas impuestas; por tanto, diseñar mecanismos eficaces implica conocer las preferencias locales, ofrecer caminos alternativos de solución y establecer reglas claras que permitan a los equipos seleccionar la vía más apropiada según las circunstancias, lo que evita escaladas y preserva la continuidad operativa (Porter, 1996).

2.4. Competencia Intercultural

2.4.1. Concepto y Alcance de la Competencia Intercultural

Alharbi (2024) explica que la noción de competencia intercultural en ámbitos empresariales alude a un conjunto de saberes prácticos, disposiciones y procedimientos que habilitan a los individuos y a los colectivos para interpretar diferencias simbólicas y negociar significados en situaciones laborales donde confluyen marcos culturales diversos; por consiguiente, este concepto requiere una mirada que combine aspectos cognitivos con prácticas observables, de modo que la evaluación no se limite a conocimientos declarativos sino que incorpore evidencia de comportamientos en tareas interdependientes, validaciones en terreno y capacidad de ajustar normas operativas frente a discrepancias culturales, aspectos que habilitan la coordinación efectiva entre unidades heterogéneas.

Este concepto debe tener en cuenta la definición operacional debe contemplar niveles múltiples (individual, grupal y organizacional) porque la presencia de habilidades personales sin anclaje institucional no garantiza su despliegue efectivo, y por ello las intervenciones deben vincular formación, incentivos y protocolos de verificación para que la comprensión se traduzca en desempeño medible; además, la amplitud del alcance se expresa en la influencia que dicha competencia ejerce sobre la reducción de fricciones, la transferencia de conocimiento tácito y la adaptación rápida a cambios en mercados diversos.

Almeida Lucero (2024) explica que cuando se enfoca desde la gestión estratégica, la competencia intercultural muestra su potencial para mejorar la capacidad de la empresa de explotar oportunidades en contextos heterogéneos; en tal sentido, la habilidad para enlazar prácticas locales con directrices corporativas actúa como mecanismo para adaptar productos y procesos a demandas específicas, al tiempo que disminuye costos de coordinación y facilita la difusión de innovaciones entre filiales, lo que implica que su alcance alcanza tanto la operación cotidiana como la proyección competitiva externa.

La conceptualización multiescalar facilita la identificación de puntos de intervención, puesto que permite distinguir si las brechas de competencia se localizan en equipos específicos o si tienen carácter sistémico; por ende, los diagnósticos deben relacionar dichas brechas con indicadores de eficiencia operativa, con medidas de clima y con resultados en la cadena de valor para definir prioridades formativas y de gestión, y así orientar recursos hacia los nudos críticos de la organización.

Barney, Ketchen y Wright (2021) Desde la perspectiva de la teoría de recursos, una competencia intercultural institucionalizada y reproducida mediante prácticas difíciles de imitar por rivales se transforma en un activo intangible que potencia capacidades dinámicas; por consiguiente, su incorporación en la arquitectura de recursos exige mecanismos de medición que prueben su rareza y su sostenibilidad, así como su contribución a la apropiabilidad de beneficios por parte de la empresa frente a competidores.

Para operacionalizar el alcance en términos prácticos conviene construir métricas que conecten la reducción de errores por malentendidos comunicativos con la velocidad de coordinación interfuncional y con la calidad de la interacción entre unidades, de modo que la evaluación permita realinear inversión formativa con resultados observables y no solo con

percepciones individuales, circunstancia que exige colaboración entre áreas técnicas, formación y recursos humanos.

2.4.2. Componentes de la Competencia Intercultural

Hitt, Ireland y Hoskisson (2020) explica que el primer componente remite al conocimiento cultural operativo, entendido como repertorio de convenciones, símbolos y prácticas que permiten decodificar actos comunicativos en contextos específicos y anticipar reacciones; este saber práctico orienta la selección de códigos tanto verbales como no verbales en situaciones concretas y facilita la coordinación entre actores con trayectorias diversas, reduciendo interpretaciones erróneas que pueden afectar actividades técnicas o decisionales.

La segunda dimensión de este concepto corresponde a disposiciones y actitudes, es decir, a la apertura, la curiosidad y la tolerancia hacia la diferencia, porque en ausencia de estas predisposiciones la transferencia de saberes se bloquea y las iniciativas de colaboración se estancan; por ello, las organizaciones deben generar incentivos que promuevan la exploración y la escucha activa para que el conocimiento cultural tenga posibilidades reales de convertirse en práctica compartida y observable en el trabajo diario.

Gómez-Bayona, Londoño-Montoya y Mora-González (2020) explica como tercer componente aparecen las habilidades procedimentales: la capacidad para formular mensajes claros, verificar la comprensión, mediar en negociaciones interculturales y adaptar formatos comunicativos a circunstancias operativas; estas destrezas, acompañadas por rutinas de documentación y mentoring, facilitan la codificación y la réplica de prácticas útiles, lo cual permite que el conocimiento tácito fluya entre unidades con diferentes historias organizativas y aumentando la eficiencia de la cadena de valor.

De igual manera, la regulación emocional y la autorreflexión actúan como recursos que permiten gestionar tensiones y evitar escaladas por malentendidos, lo que repercute sobre indicadores de clima, de retención de talento y de continuidad en proyectos transversales; por consiguiente, incorporar ejercicios de desarrollo socioemocional en los programas formativos contribuye a sostener relaciones laborales estables aun en contextos de presión y cambio.

Según Iturralde Ordóñez, Proaño Piedra y Morales Castro (2024), la competencia tecnológica comunicativa (habilidades para usar plataformas digitales, seleccionar canales

apropiados y diseñar mensajes en contextos asincrónicos) se muestra como un componente crítico porque reduce la pérdida de información en interacciones mediadas y complementa las competencias tradicionales cuando el trabajo se organiza de forma remota o híbrida; en consecuencia, los programas deben incluir formación específica en herramientas colaborativas y prácticas de etiqueta digital.

Por último, la institucionalización mediante políticas, incentivos y sistemas de evaluación convierte la suma de capacidades individuales en un activo organizacional gestionable, de modo que tener en cuenta métricas de competencia intercultural en los sistemas de gestión del desempeño asegura que la inversión formativa produzca efectos verificables y sostenibles a lo largo del tiempo, lo que exige la vinculación explícita entre formación y trayectorias profesionales.

2.4.3. Desarrollo y Formación Intercultural en el Talento Humano

Para Furr et al. (2022) el desarrollo efectivo combina formación formal con experiencias situadas como rotaciones, proyectos transnacionales y estancias temporales que exponen al personal a prácticas distintas y permiten que el aprendizaje deje de ser meramente declarativo para convertirse en rutinas repetibles; estas experiencias facilitan la incorporación del saber tácito en procedimientos observables y requieren de espacios de reflexión guiada que transformen la experiencia en lecciones transferibles dentro de la organización.

La capacitación fragmentada en cursos aislados suele mostrar efectos limitados sobre la conducta colectiva, por lo que resulta preferible diseñar itinerarios formativos que articule contenido conceptual, coaching en el puesto y evaluaciones en contexto; tal estrategia exige coordinación entre áreas de formación, operaciones y supervisión para que el aprendizaje tenga efectos mensurables sobre la ejecución de tareas y la gestión de proyectos, y además se vincule con incentivos profesionales.

Almeida Lucero (2024) En sectores que demandan innovación, los programas deben incorporar metodologías colaborativas, como design thinking y laboratorios de co-creación, que favorezcan la recombinación de saberes heterogéneos y la generación de soluciones aplicables; estas prácticas fortalecen las capacidades dinámicas de las organizaciones al acelerar la aparición de nuevos productos y procesos y al facilitar la difusión de prácticas exitosas entre equipos multiculturales.

Las rutas formativas requieren instrumentos de evaluación continua que registren cambios en comportamientos y resultados operativos, permitiendo ajustar los programas con evidencia empírica y evitando que las intervenciones queden como ejercicios teóricos desvinculados de la realidad productiva; además, la construcción de glosarios operativos y protocolos de verificación contribuye a reducir ambigüedades en tareas técnicas y a asegurar consistencia en la ejecución.

Barney, Ketchen y Wright (2021) desde la óptica de recursos, la formación añade valor cuando genera competencias difíciles de imitar por rivales, de modo que invertir en mentoring, comunidades de práctica y estructuras de aprendizaje sostenidas incrementa el acervo de recursos intangibles de la empresa y potencia su posicionamiento estratégico; por tanto, la formación intercultural debe planificarse como inversión estratégica sujeta a evaluación de retorno en términos de capacidad adaptativa y ventaja competitiva.

En última instancia, la sustentabilidad del aprendizaje depende de incentivos institucionales, de la legitimidad de los instructores y de la conexión entre la formación y planes de carrera, condiciones que aumentan la motivación para desarrollar competencias interculturales y facilitan su internalización como prácticas comunicativas adecuadas a contextos multiculturales, de manera que las trayectorias profesionales se conviertan en canales de reproducción del capital cultural instalado en la organización (Teece, 2020).

2.5. Empresas multinacionales y gestión intercultural

Hitt (2020) sostiene que las empresas multinacionales se configuran como organizaciones que coordinan operaciones productivas, comerciales y administrativas en más de un país, lo cual exige una gestión simultánea de entornos institucionales y culturales heterogéneos. Esta condición genera escenarios en los que las prácticas organizacionales deben ajustarse a normas sociales, marcos legales y expectativas laborales distintas, influyendo directamente en la manera en que se estructuran los procesos internos. A partir de ello, la gestión intercultural se vuelve una dimensión estratégica que atraviesa la toma de decisiones, la comunicación interna y la coordinación entre sedes, evitando fricciones derivadas de interpretaciones culturales divergentes.

La dinámica de las empresas multinacionales no se limita a la expansión geográfica, sino que incorpora flujos constantes de conocimiento, talento y capital entre unidades dispersas territorialmente. Dichos flujos pueden potenciar el aprendizaje organizacional cuando se gestionan adecuadamente, aunque también pueden provocar conflictos si no se reconocen las diferencias culturales subyacentes. En este escenario, la comunicación intercultural opera como un mecanismo de mediación que permite traducir prácticas corporativas globales a contextos locales sin perder coherencia organizacional (Neeley, 2021).

Desde una perspectiva organizacional, la gestión intercultural implica diseñar políticas que reconozcan la diversidad cultural como una condición estructural y no como un fenómeno accesorio. Esto supone la implementación de normas internas que promuevan la inclusión, el respeto por la diferencia y la negociación simbólica entre actores culturales diversos. Tales acciones inciden en la estabilidad laboral, el compromiso del personal y la legitimidad social de la empresa en los países donde opera, especialmente en contextos latinoamericanos caracterizados por fuertes identidades culturales (Caballero-González et al., 2025).

2.6. Ventaja Competitiva: Enfoques Teóricos

2.6.1. Concepto de Ventaja Competitiva

Porter (1996) plantea que la ventaja competitiva surge cuando una empresa logra posicionarse favorablemente frente a sus competidores mediante la creación de valor percibido por los clientes. Este planteamiento enfatiza que el desempeño superior no depende únicamente del sector económico, sino de las decisiones estratégicas que orientan la diferenciación o el liderazgo en costos. En este sentido, la ventaja competitiva se construye a partir de elecciones organizacionales que determinan cómo competir y qué actividades priorizar.

La noción de ventaja competitiva también se asocia con la capacidad de sostener resultados favorables a lo largo del tiempo, incluso frente a presiones del entorno. Esto implica que la empresa no solo debe alcanzar un desempeño destacado, sino mantenerlo mediante ajustes continuos en sus estrategias. La interacción entre recursos internos y condiciones externas define la solidez de dicha ventaja, particularmente en mercados globalizados donde la competencia es intensa (Sołoducho-Pelc & Sulich, 2020).

Desde enfoques contemporáneos, la ventaja competitiva se vincula con la capacidad organizacional para adaptarse a entornos cambiantes sin perder identidad estratégica. Este planteamiento reconoce que factores como la cultura organizacional, el conocimiento acumulado y la comunicación interna influyen en la sostenibilidad del posicionamiento empresarial. En organizaciones multinacionales, estas dimensiones adquieren mayor complejidad debido a la diversidad cultural que atraviesa sus operaciones (Romero, 2020).

2.6.2. Teoría de Michael Porter y la cadena de valor

Porter (1985) introduce la cadena de valor como un instrumento analítico que permite desagregar a la empresa en actividades interrelacionadas, identificando aquellas que generan valor y aquellas que incurren en costos. Este enfoque permite comprender cómo la coordinación entre actividades primarias y de apoyo incide en la competitividad organizacional. En entornos multinacionales, la cadena de valor se fragmenta territorialmente, lo que incrementa la necesidad de mecanismos de coordinación intercultural.

La aplicación del modelo de la cadena de valor en empresas que operan en múltiples países exige considerar cómo las diferencias culturales afectan la ejecución de actividades como la gestión del talento, la logística o el servicio al cliente. Cuando estas diferencias no se gestionan adecuadamente, pueden surgir ineficiencias operativas y conflictos internos. Por ello, la comunicación intercultural se convierte en un factor que influye en la coherencia funcional de la cadena de valor (Espinoza Mina & Espinoza Gallegos, 2020).

Asimismo, la teoría porteriana destaca que la ventaja competitiva no se genera en actividades aisladas, sino en la articulación estratégica de todas ellas. En este proceso, la comprensión de contextos culturales diversos permite adaptar prácticas corporativas sin perder alineación estratégica. De esta manera, la gestión intercultural contribuye a sostener la competitividad en mercados internacionales caracterizados por una alta diversidad sociocultural (Porter, 1998).

2.6.3. Enfoque de Recursos y Capacidades (RBV)

Barney (2021) sostiene que la ventaja competitiva se fundamenta en la posesión y administración de recursos que presentan atributos de valor, rareza y dificultad de imitación. Este enfoque desplaza la atención desde el entorno competitivo hacia el interior de la

organización, resaltando la importancia de capacidades desarrolladas a lo largo del tiempo. En contextos interculturales, dichas capacidades incluyen habilidades cognitivas y comunicativas para interactuar eficazmente con actores de distintas culturas.

El RBV reconoce que los recursos intangibles, como el conocimiento organizacional y la experiencia intercultural, generan mayores posibilidades de sostenibilidad competitiva. Estos activos se construyen mediante procesos de aprendizaje colectivo, socialización y transferencia de conocimiento entre unidades organizacionales. En empresas multinacionales, la diversidad cultural amplía el repertorio de saberes disponibles, siempre que existan mecanismos adecuados de integración (Gómez-Bayona et al., 2020).

Desde esta perspectiva, la comunicación intercultural se entiende como una capacidad organizacional que permite movilizar recursos dispersos en distintas geografías. Su desarrollo favorece la coordinación estratégica y reduce pérdidas derivadas de malentendidos culturales. Así, la ventaja competitiva se fortalece cuando la organización logra convertir la diversidad cultural en un activo organizacional difícilmente replicable por la competencia (Teece, 2020).

2.6.4. Ventajas Competitivas Sostenibles en Entornos Globales

Teece (2020) argumenta que la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de la capacidad de la empresa para reconfigurar sus recursos frente a cambios del entorno. En mercados globales caracterizados por transformaciones tecnológicas y culturales aceleradas, las organizaciones requieren estructuras flexibles que les permitan adaptarse sin perder coherencia estratégica. Este desafío es especialmente relevante para empresas multinacionales expuestas a múltiples contextos culturales simultáneamente.

Las capacidades dinámicas permiten anticipar cambios y responder de manera oportuna a nuevas demandas del mercado. En este marco, la gestión intercultural contribuye a identificar oportunidades emergentes derivadas de la diversidad cultural. La capacidad de interpretar señales culturales diversas fortalece la toma de decisiones estratégicas y reduce riesgos asociados a la expansión internacional (Shiferaw & Amentie Kero, 2024).

La sostenibilidad competitiva también se ve influida por la legitimidad social de la empresa en los países donde opera. Una gestión intercultural adecuada favorece relaciones estables con actores locales, fortaleciendo la reputación corporativa. Este reconocimiento social

actúa como un factor que refuerza la permanencia de la ventaja competitiva en el largo plazo (Rivera García et al., 2024).

2.6.5. Capital Humano y Conocimiento como Fuente de Ventaja Competitiva

Valdez-Portilla (2025) destaca que el capital humano representa una fuente de valor estratégico en organizaciones que operan en entornos complejos. El conocimiento tácito, adquirido a través de experiencias interculturales, fortalece la capacidad organizacional para resolver problemas y generar innovación. En empresas multinacionales, este conocimiento emerge de la interacción cotidiana entre colaboradores de distintas procedencias culturales.

La gestión del capital humano en contextos interculturales requiere políticas orientadas al aprendizaje continuo y al reconocimiento de saberes diversos. Estas políticas influyen en la motivación del personal y en su disposición para compartir conocimiento. Cuando la empresa promueve espacios de diálogo intercultural, se amplía la capacidad colectiva para enfrentar desafíos estratégicos (Pisano, 2020).

Asimismo, el conocimiento intercultural se convierte en un activo organizacional difícil de imitar, ya que se construye mediante procesos sociales prolongados. Este carácter distintivo fortalece la posición competitiva de la empresa frente a competidores que carecen de experiencias similares. De esta manera, el capital humano intercultural contribuye a consolidar ventajas competitivas en entornos globales dinámicos (Almeida Lucero, 2024).

2.7. Comunicación Intercultural como Ventaja Competitiva

Caballero-González (2025) plantea que la comunicación intercultural en las organizaciones trasciende el intercambio de información, pues interviene directamente en la forma en que los actores interpretan normas, valores y expectativas compartidas. En empresas multinacionales, esta comunicación influye en la coordinación de equipos diversos y en la alineación estratégica entre sedes, lo cual repercute en el desempeño organizacional. Cuando los mensajes se adaptan a marcos culturales distintos, se reducen distorsiones interpretativas que afectan la eficiencia operativa y la cohesión interna.

La relación entre comunicación intercultural y desempeño organizacional se evidencia en la capacidad de las empresas para responder de manera coherente a entornos heterogéneos. Una

comunicación sensible a la diversidad cultural favorece la toma de decisiones informada y disminuye tensiones internas asociadas a estilos comunicativos divergentes. Estas condiciones fortalecen la confianza organizacional y la cooperación entre áreas, aspectos que inciden en la productividad global de la empresa (Hitt et al., 2020).

Desde una perspectiva estratégica, la comunicación intercultural conforma a los procesos que permiten generar valor sostenido en mercados internacionales. Su adecuada gestión posibilita la articulación entre estrategias globales y prácticas locales, evitando rupturas operativas. De esta forma, la comunicación deja de ser un recurso operativo y pasa a formar parte de los activos organizacionales que respaldan la competitividad (Barney et al., 2021).

La productividad organizacional también se ve influida por la calidad de la comunicación intercultural en contextos laborales diversos. Cuando los colaboradores comprenden los códigos culturales de sus interlocutores, se optimiza la coordinación de tareas y se reduce el tiempo destinado a corregir errores comunicativos. Además, un entorno comunicativo respetuoso favorece el clima organizacional y la disposición al trabajo colaborativo, elementos vinculados a procesos de innovación (Guzmán et al., 2022).

Furr (2022) advierte que la innovación organizacional se potencia cuando existen espacios de diálogo intercultural que permiten la convergencia de perspectivas diversas. La comunicación intercultural facilita la generación de ideas disruptivas al utilizar experiencias culturales múltiples en los procesos creativos. Esta diversidad cognitiva amplía la capacidad de la empresa para diseñar soluciones adaptadas a mercados heterogéneos, reforzando su posición competitiva.

2.8. Comunicación Intercultural en el Contexto Latinoamericano

Vesga Rodríguez (2020) señala que el contexto latinoamericano se caracteriza por una fuerte presencia de valores relacionales, comunicación indirecta y alta sensibilidad a los vínculos interpersonales. Estas particularidades culturales influyen en la manera en que se interpretan los mensajes organizacionales y en la forma en que se construye la confianza dentro de las empresas multinacionales. Ignorar estos rasgos puede generar tensiones entre las políticas corporativas globales y las prácticas locales.

Las empresas multinacionales que operan en América Latina enfrentan desafíos asociados a la coexistencia de culturas organizacionales estandarizadas con culturas nacionales marcadas por tradiciones históricas y sociales específicas. La comunicación intercultural actúa como un mecanismo de ajuste que permite traducir directrices globales a lenguajes culturalmente aceptables. Esta adaptación favorece la legitimidad organizacional y la aceptación de las decisiones empresariales (Carrillo Ramos, s. f.).

En el contexto ecuatoriano, la comunicación intercultural adquiere relevancia debido a la diversidad cultural existente y a la importancia de las relaciones sociales en el ámbito laboral. Las organizaciones que reconocen estas particularidades logran mayor compromiso del personal y menor resistencia al cambio. La sensibilidad cultural en la comunicación contribuye a construir entornos laborales estables y colaborativos, fortaleciendo la sostenibilidad organizacional (Fajardo et al., 2020).

Asimismo, la gestión intercultural en América Latina se vincula con procesos de adaptación estratégica frente a entornos económicos y sociales cambiantes. Las empresas que utilizan prácticas comunicativas culturalmente conscientes presentan mayor capacidad para gestionar conflictos y negociar con actores locales. Estas habilidades fortalecen la resiliencia organizacional y su posicionamiento competitivo en la región (Romero, 2020).

2.9. Contexto Empresarial de Industrias San Miguel (ISM)

Porter (1990) sostiene que la competitividad de las empresas se encuentra estrechamente ligada a su capacidad para adaptarse a los entornos nacionales donde operan. En el caso de Industrias San Miguel, su expansión internacional ha implicado la interacción con contextos culturales diversos que condicionan sus prácticas organizacionales. Esta trayectoria ha exigido ajustes constantes en sus procesos internos y estrategias de comunicación para mantener coherencia corporativa.

La presencia de ISM en Ecuador se desarrolla en un entorno caracterizado por una fuerte identidad cultural y dinámicas laborales relacionales. Estas condiciones influyen en la manera en que se implementan políticas corporativas y se gestionan equipos de trabajo. La adaptación comunicativa a este contexto resulta determinante para la aceptación de la cultura

organizacional de la empresa y para el alineamiento del personal local con los objetivos estratégicos (Almeida Lucero, 2024).

La cultura organizacional de ISM se configura a partir de valores corporativos compartidos y prácticas adaptadas a los contextos locales. Este proceso de ajuste intercultural permite que se puedan utilizar normas globales con expectativas culturales específicas, evitando rupturas internas. La comunicación interna cumple una función articuladora al facilitar la comprensión de los lineamientos corporativos en distintos niveles organizacionales (Gómez-Bayona et al., 2020).

Las prácticas de comunicación interna en ISM Ecuador influyen directamente en la gestión de la diversidad cultural dentro de la organización. Una comunicación clara y culturalmente sensible favorece la cohesión del equipo y la eficiencia operativa. Asimismo, contribuye a reducir conflictos derivados de interpretaciones culturales divergentes, fortaleciendo el desempeño organizacional y la ventaja competitiva de la empresa en el mercado ecuatoriano (Rivera García et al., 2024).

2.10. Modelos Teóricos de la Comunicación Intercultural y la Competitividad en Contextos Organizacionales.

2.10.1. Comunicación Intercultural

2.10.1.1 Teoría Proxémica de Hall

En primera instancia se quiere rescatar algunas teorías que explican cómo se construye, la importancia, necesidad e impacto de la comunicación intercultural. Se tiene la Teoría Proxémica de Edward Hall. Hall propuso en 1959 la proxémica “que estudia cómo los humanos usan el espacio en la comunicación” (Mogrovejo y Martínez, 2024, p. 94), es decir, tuvo en cuenta como el contexto, la cultura de base de las personas y los significados que cada cultura comprende sobre la interacción definen la comunicación.

Más específicamente designó como proxémica a las “observaciones y teorías que estudian la utilización que el hombre hace del espacio como producto cultural específico” (Salamanca, 2005, p. 6) y utilizó este enfoque para comprender que la cultura no genera diferencias en cómo se ven las personas entre sí, sino que las personas “habitan en mundos sensoriales diferentes”

(Salamanca, 2005, p. 6), por lo cual una misma experiencia puede ser percibida diferente por una persona de una cultura respecto de otra de otra cultura.

Uno de los aportes más importantes de Hall es el concepto de culturas de alto y bajo contexto, donde las culturas de alto contexto (de Lizaur, 2016, pp. 14-15) serían aquellas más individualistas, directas en la comunicación, orientadas a la acción y analíticas, y las de alto contexto se preocupan más por el colectivo, al entorno, a la expresión no verbal. El choque entre estos dos tipos de cultura normalmente lleva a conflictos culturales y sociales, pero que son gestionables al comprender cada tipo de cultura. Las culturas de alto contexto son típicas de Asia y Medio Oriente donde la comunicación depende totalmente del contexto y se vuelve más estricta y basada en tradiciones y valores colectivos, mientras que las culturas de bajo contexto son típicas de países como Estados Unidos y Alemania, donde el individualismo es más común, no se arraigan tan estrictamente los aspectos culturales de amplio rango, sino que cada grupo pequeño decide sus propios valores (Mogrovejo y Martínez, 2024, p. 94).

Esta teoría es especialmente relevante en el contexto de la comunicación intercultural porque ayuda a comprender cómo se pueden relacionar personas de diferentes culturas, cómo prevenir conflicto o cómo resolver los que ya están instaurados a causa de las diferencias culturales. En la comunicación de alto contraste se hace uso preferente de la expresión verbal indirecta y se espera que el receptor comprenda el mensaje con base en el contexto, y es que este ya conoce límites, normas, valores e historia del contexto. Mientras que la comunicación de bajo contraste es más explícita, por cuanto el emisor comprende que el contexto no brinda suficiente información para que el receptor descifre el mensaje (Alizadeh, 2021). Bajo este entendimiento, cuando personas de bajo y alto contraste se comunican en ambientes laborales suelen surgir conflictos, porque las personas de bajo contraste sienten que las personas de alto contraste no dan suficiente información, mientras que las de alto contraste pueden sentir que se les da información innecesaria. “Dado que las diferentes culturas tienen diferentes formas de comunicarse, las organizaciones internacionales [...] deben responder a la creciente necesidad de adaptar sus estrategias comunicativas a las culturas objetivo a fin de mejorar el resultado de la comunicación” (Alizadeh, 2021).

2.10.1.2. Teoría de las Dimensiones de Hofstede

Otra teoría muy importante para comprender las diferencias culturales y aproximarse a la comunicación intercultural es la Teoría de las dimensiones de Hofstede. Hofstede tiene en cuenta aspectos teóricos de la económica, marketing y antropología que relacionan que la cultura organizacional se relaciona estrechamente con la cultura de cada grupo humano, lo que se traslada a la cultura dentro de la empresa. El autor “analiza las relaciones entre las culturas nacionales y las que se desarrollan dentro de las organizaciones, determina que los valores influyen en el comportamiento de negocios y del mercado” (Aguilar y otros, 2018, p. 74).

Esta teoría propone dimensiones que marcan las diferencias interculturales en la cultura organizacional, las cuales son actualmente “individualismo-colectivismo, distancia de poder, evitación de la incertidumbre, masculinidad-feminidad, orientación a largo plazo frente a corto plazo, e indulgencia-restricción” (Żemojtel-Piotrowska y Piotrowski, 2023, p. 2).

El individualismo propone algo similar a Hall con su teoría proxémica, que hay culturas que incentivan más individualismo que otras, por lo tanto, se premia la competitividad y los logros, mientras que otras culturas dan más prevalencia a lo colectivo, la lealtad y la incondicionalidad, por lo tanto, se premia más el bienestar (Aguilar y otros, 2018, p. 74).

La distancia de poder se refiere a qué tanto se aceptan las jerarquías y las desigualdades entre las personas que acaparan el poder y las que se someten a este. El poder se puede concentrar en la familia, escuela, comunidad, organización laboral e instituciones públicas, el nivel de tolerancia sobre el control que estos grupos ejercen sobre la persona es la dimensión que interesa a Hofstede (Aguilar y otros, 2018, p. 75).

La evitación de la incertidumbre implica que la cultura busca controlar y predecir el futuro o por el contrario aceptar el riesgo (Hurtado y Marrero, 2024, p. 430). “Esta dimensión se refiere a la tolerancia de una sociedad ante la ambigüedad. Indica hasta qué punto una cultura programa a sus miembros en situaciones no estructuradas” (Aguilar y otros, 2018, p. 76).

La masculinidad-feminidad es una dimensión que hace referencia a qué tanto se valoran características sociales basadas en la diferencia entre aportes de cada género, siendo la principal relación la de agresividad con lo masculino y el cuidado con lo femenino (Hurtado y Marrero, 2024, p. 430). Una cultura puede enfocarse más en valores asociados con la masculinidad o la

feminidad, los cuales son contrarios. Las culturas masculinas se afianzan en los logros individuales, ganancias, bienes materiales, competencias y las recompensas. Mientras que las culturas femeninas se enfocan en la calidad de vida y la armonía y las relaciones comunales (Aguilar y otros, 2018, p. 76).

La dimensión de orientación al largo plazo analiza cómo se gestionan los cambios respecto de la visión multigeneracional (Hurtado y Marrero, 2024, p. 430). “Esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado al tratar con los retos del presente y el futuro” (Aguilar y otros, 2018, p. 77). Es una dimensión que marca la relevancia que se le da a la posición de antigüedad, la experiencia de los mayores, los saberes de otras generaciones y los legados.

La última dimensión es indulgencia y restricción, que tiene en cuenta qué tanto se reprime o liberan las necesidades individuales como deseos e impulsos (Hurtado y Marrero, 2024, p. 430). La restricción está dada por las normas estrictas, el control de las emociones y la regulación del comportamiento, especialmente frente a los grupos. La indulgencia se basa en qué tanto valor se le da al ocio, el disfrute, la libertad de expresión y las emociones positivas como marcadores del comportamiento (Aguilar y otros, 2018, p. 76).

2.10.1.3. Dimensiones Culturales de Trompenaars y Hampden-Turner

Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner ampliaron la teoría de las dimensiones de Hofstede para “comprender cómo las personas, pertenecientes a diferentes grupos humanos, se interrelacionan entre sí, dirimen controversias, toman decisiones y generan condiciones para la adaptación social” (Mogrovejo y Martínez, 2024, p. 88). Toman como base las dimensiones Hofstede y generan siete dimensiones que profundizan las dimensiones ya señaladas y añade otra especialmente dirigida a organizaciones, relacionada con el estilo de dirección.

Estas dimensiones son “a) Universalismo vs Particularismo; b) Individualismo vs Comunitarismo; c) Específico vs Difuso; d) Neutral vs Emocional; e) Logro vs Adscripción; f) Secuencia vs Sincrónica; g) Dirección Interna vs Dirección Externa” (Hurtado y Marrero, 2024, p. 429). La dimensión de universalismo vs particularismo se refiere a cómo se juzga el comportamiento de los demás, “en un extremo, nos encontramos con la obligación de adherirnos a normas universalmente aceptadas por la cultura en la que vivimos [...] en el otro extremo, nos

encontramos con obligaciones particulares hacia las personas que conocemos” (Trompenarrs y Hampden-Turner, 1998, p. 31).

La dimensión de individual vs comunitario enfrenta los intereses propios contra los del grupo, donde se comprende que cada cultura da prioridad a un extremo o al otro y que esto guía la forma en que se piensa, y especialmente moldea cómo se asumen los retos y se procesan los resultados. En muchas ocasiones lo comunitario se relaciona con estructuras y valores ancestrales y lo individual con la modernización, pero esta idea no siempre aplica en todas las culturas (Trompenarrs y Hampden-Turner, 1998, p. 52).

En la dimensión de específico vs difuso la cultura organizacional se orienta hacia lo concreto y lo aislado, no busca la articulación, por ejemplo, no se ve bien ligar relaciones personales con los negocios; mientras que en la cultura difusa la personalidad permea en el trabajo (Trompenarrs y Hampden-Turner, 1998, p. 81). La dimensión de neutral vs emocional expone cómo se prioriza el control de las emociones, “los mantienen cuidadosamente controlados y reprimidos” o la espontaneidad y la expresión natural de los sentimientos que provocan las situaciones (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998, p. 69).

La dimensión de logro vs adscripción se refiere “al estatus alcanzado por el individuo, frente al estatus que se le atribuye” (Mogrovejo y Martínez, 2024, p. 89). En este sentido, “Mientras que algunas sociedades otorgan estatus a las personas en función de sus logros, otras lo atribuyen en virtud de la edad, la clase social, el género, la educación, etc.” (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998, p. 102). La dimensión siguiente es secuencia vs sincrónica, que tiene en cuenta el tiempo en que cada perspectiva se entiende entre sí. Esto es, si solo importa el tiempo actual y el futuro, y los eventos se construyen de manera secuencial, o si se intercalan eventos del pasado y del futuro en sincronía con el presente, donde se interrelacionan la innovación, el cambio, la historia y las memorias (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998, p. 120). Finalmente, dirección interna vs dirección externa hace referencia a cómo se gestiona la empresa respecto de su ambiente, si se emplea la naturaleza como aliada o como un riesgo para la organización, y qué tanta importancia se le da al control del contexto (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998, p. 141).

2.10.1.4. Comunicación Intercultural de Adler

Nancy Adler dedicó su carrera académica al estudio de la comunicación intercultural. Su enfoque se centró en el intercambio cultural que se da en las organizaciones internacionales. Sobre la comunicación, la autora considera que esta es un intercambio de significados, es decir, que se basa completamente en lo que cada ser humano percibe e interpreta sobre el entorno y los procesos, además que incluye aspectos verbales como no verbales, donde el uso de símbolos transmite todo aquello que no se puede externalizar explícitamente (Adler, 1991, p. 63).

En este sentido, la comunicación intercultural “se produce cuando una persona de una cultura envía un mensaje a una persona de otra cultura” (Adler, 1991, p. 64), lo cual logra entendimiento y prevención de malentendidos por percepción errónea, mala interpretación y mala evaluación. Percepción errónea se refiere a la percepción selectiva con base en lo que se conoce y las experiencias previas, lo que lleva a elegir lo que se ve y se cree al estar en un entorno nuevo (Adler, 1991). Esto se puede expresar en pasar por alto los errores de los demás o, al contrario, poner demasiada atención a descuidos sin importancia, entender cosas que para los demás no están ahí, como podría ser ver una situación de violencia en una confrontación menor.

La mala interpretación ocurre cuando la persona intenta comprender y dar significado a lo que percibe con base en su propia experiencia, lo que lleva a categorizaciones, suposiciones y estereotipos, en su gran mayoría negativos ya que se tiende a dar más atención a las expresiones, comportamientos y actitudes que se consideran malas. Un ejemplo de categorización errónea es asumir que una mujer en una oficina es la secretaria en vez de la ejecutiva, ya que en la cultura del recién llegado las mujeres no optan por puestos de alto perfil (Adler, 1991). La mala evaluación implica juzgar si algo es bueno o malo, donde se emplea la propia cultura como la referencia de lo positivo, lo normal y cualquier cosa que se asemeje a esta es buena, desechando lo diferente al juzgarlo como malo o inferior (Adler, 1991). Un ejemplo de mala evaluación sería catalogar a un colega que llega impuntual como perezoso e indiferente a los negocios solo porque en la propia cultura la puntualidad es un valor extremadamente importante.

Sus aportes en comunicación intercultural son muy relevantes en el campo de los negocios internacionales porque se enfoca plenamente en las relaciones humanas en el contexto laboral

internacional. Adler cree que “la interacción creativa entre diferentes culturas que permitirá la producción de nuevos conocimientos y realidades” (Mogrovejo y Martínez, 2024, p. 91), lo que favorece que la empresa pueda mejorar sus estrategias con base en la mejora en las relaciones e intercambios entre personas de diferentes contextos y experiencias. Este acoplamiento de saberes que crea oportunidades la denomina sinergia cultural y considera que “maximiza la forma en cómo se producen organizaciones eficientes de trabajo entre grupos de personas que utilizan los elementos culturales como herramientas creativas y de aprendizaje” (Mogrovejo y Martínez, 2024, p. 91).

2.11. Competitividad

Respecto de las teorías, existen muchas aproximaciones teóricas que tratan de explicar cómo se genera la ventaja competitiva, por qué compiten las empresas y por qué es necesario. Se tiene la Teoría de la Ventaja Absoluta que indica que la producción está determinada por la división del trabajo, la especialización, el rendimiento y la disponibilidad de los recursos, en este contexto, la empresa que tenga mejor definidos los parámetros productivos, que gaste menos produciendo y lo ofrezca a menos precio tiene ventaja absoluta sobre otra (Páez y otros, 2021, p. 122). Esta teoría es rígida, ya que propone que es el contexto lo que determina qué elementos generarán más ventajas para la empresa.

Desde otro punto de vista, la competitividad se comprende desde la Teoría de la Ventaja Comparativa, que propone que una empresa es más competitiva si se enfoca en producir solo en lo que puede ofrecer a mejores condiciones que otros, aunque no tenga ventaja absoluta alguna (Páez y otros, 2021, p. 123). Esta teoría es más flexible, sin embargo, aún se concentra en el acceso a los elementos del entorno para la producción. De la teoría de la ventaja comparativa se desprende el Modelo Heckscher-Ohlin que parte de la misma base, pero analiza las ventajas desde los factores macroeconómicos, principalmente el acceso a los recursos (Páez y otros, 2021, p. 125). De aquí se desprende que los países con más recursos de un tipo son más competitivos en un cierto tipo de rubros.

Actualmente la competitividad se observa de manera más flexible y menos determinista, y especialmente más individualista o sectorizada, menos enfocada en el país, por lo que es más popular la Teoría de la Ventaja Competitiva, donde “el análisis de la competitividad recae sobre las características específicas de la empresa o la industria, pero no de algún país específico”

(Páez y otros, 2021, p. 128). Michael Porter es uno de los autores más reconocidos que empujó esta teoría.

Porter no achaca el poder competitivo de una empresa únicamente a los factores del entorno, sino que concentra su atención principalmente a elementos de su estrategia, “La ventaja competitiva representa características que diferencian un producto o servicio de una empresa, frente al producto o servicio de otras organizaciones” (Romero y otros, 2020, p. 469). Para cada empresa su ventaja competitiva residirá en diferentes factores, e incluso en interacciones, y Porter propuso que para identificar la ventaja competitiva se debe estudiar la cadena de valor de la empresa (Romero y otros, 2020, p. 470).

Esta teoría hace que el estudio de la competitividad tenga un enfoque más dinámico y moderno, ya que no propone que la competitividad se logre identificando factores externos útiles, sino que es la propuesta, estrategia y cadena de valor de la empresa lo que genera la ventaja para la empresa, más allá de su contexto. Claro está que un buen análisis de competitividad nunca deja de lado los factores externos, que ciertamente indican en las empresas. De aquí se desprende que Porter aportó para el estudio de la competitividad dos análisis clave, el modelo del diamante, que se concentra en las áreas funcionales de la empresa y el modelo de las 5 fuerzas, que tiene en cuenta varios aspectos externos (Andrade y otros, 2022, p. 165).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

El desarrollo de esta investigación se orientó bajo un enfoque cualitativo dirigido a comprender en profundidad las prácticas, significados y procesos de comunicación intercultural que operan en el filial objeto de estudio. En este marco, se ha privilegiado la interpretación de las experiencias de los actores y la reconstrucción contextualizada de las prácticas comunicativas como elementos que pueden representar una ventaja competitiva; este tipo de abordaje, según Taylor y Bogdan, permitió analizar creencias, significados y relaciones en escenarios naturales y dejar que los datos y la información obtenida orientaran el desarrollo del estudio (Taylor & Bogdan, 1987).

Metodológicamente, el estudio se enmarcó en una lógica de triangulación metodológica que combinó múltiples fuentes y técnicas para contrastar y enriquecer la evidencia empírica. Tal como señalan Okuda Benavides y Gómez-Restrepo (2005), la triangulación, en sus variantes de métodos, fuentes y teorías, es útil para aumentar la validez y la rigurosidad en investigación cualitativa al confrontar distintas perspectivas sobre un mismo fenómeno. Bajo este contexto, la triangulación ha permitido relacionar la revisión documental corporativa, las entrevistas en profundidad y las observaciones de campo.

El diseño elegido fue el de estudio de caso único, centrado en la unidad empírica correspondiente a la filial en Ecuador, con unidades de análisis integradas (dirección, recursos humanos, mandos medios, equipos con diversidad cultural y actores externos más relevantes). El estudio de caso facilitó responder preguntas explicativas del tipo “cómo” y “por qué”, y permitió relacionar múltiples fuentes de evidencia para comprender procesos organizacionales complejos (Yin, 2003). Además, esta aproximación ha considerado el sentido que los actores atribuyen a sus interacciones y el peso del contexto en la construcción de significados, perspectiva ampliamente defendida por Stake (1995).

La selección de participantes se realizó a través de un muestreo intencional (por criterios), buscando informantes con experiencia directa en equipos multiculturales y procesos de internacionalización; posteriormente, se complementó con un muestreo por bola de nieve para localizar interlocutores clave que no eran visibles a priori. La muestra proyectada comprendió la aplicación de cuatro entrevistas semiestructuradas y la revisión sistemática de documentos

institucionales (políticas internas, programas de capacitación y comunicaciones internas). Este procedimiento respondió a la orientación de Sautú (2003) sobre la necesidad de seleccionar casos y fuentes que permitan una comprensión contextualizada y rica más que una generalización estadística.

Para la recolección de datos se emplearon guías de entrevista semiestructurada adaptadas por nivel (directivos, mandos medios y colaboradores de equipos mixtos). De forma paralela, se realizó un análisis documental de manuales, reportes de capacitación y comunicados internos que proporcionaron contexto y evidencias complementarias. Cuando fue pertinente, se ha aplicado una lista de cotejo con escalas tipo Likert para obtener indicadores descriptivos que han contribuido a la triangulación, como la percepción de la efectividad comunicativa y sus efectos en la innovación o la satisfacción del cliente.

El análisis continuó con la aplicación de procedimientos cualitativos sistemáticos: se realizó codificación abierta para identificar categorías emergentes, posteriormente se aplicó codificación axial para vincular categorías y finalmente se desarrolló codificación selectiva para relacionar una explicación teórica del fenómeno estudiado. Este proceso se ha apoyado en software de análisis cualitativo o se desarrolló mediante matrices analíticas manuales según disponibilidad.

Para asegurar la calidad y el rigor, se adoptaron criterios clásicos de la investigación cualitativa, como la credibilidad (comprobación de interpretaciones con participantes), la transferibilidad (descripciones ricas del contexto), la dependibilidad (registro detallado de decisiones metodológicas y diario de campo) y la confirmabilidad (auditoría de procesos analíticos y explicitación de supuestos del investigador). Estas estrategias han respondido al carácter interpretativo de la investigación cualitativa y a la necesidad de reconocer el papel del investigador sin pretender una neutralidad absoluta (Sautú, 2003; Taylor & Bogdan, 1987).

Finalmente, se tuvieron en cuenta limitaciones propias del diseño, como la naturaleza del estudio de caso, que implica restricciones en la generalización estadística, y la posibilidad de sesgo por deseabilidad social en las respuestas de informantes vinculados con la dirección. No obstante, la combinación deliberada de técnicas y la triangulación de datos se implementó como mecanismo para reducir dichas limitaciones y ha permitido ofrecer conclusiones aplicables en la práctica organizacional, formulando recomendaciones orientadas a potenciar la comunicación

intercultural como ventaja competitiva (Stake, 1995; Yin, 2003). Tal como señalan Okuda Benavides y Gómez-Restrepo (2005), la triangulación, en sus variantes de métodos, fuentes y teorías, es útil para aumentar la validez y la rigurosidad en investigación cualitativa al confrontar distintas perspectivas sobre un mismo fenómeno. Bajo este contexto, la triangulación ha permitido relacionar la revisión documental corporativa, las entrevistas en profundidad y las observaciones de campo.

3.1 Participantes

Para el desarrollo de la presente investigación se procedió a la recolección de información principal que permitió comprender cómo la comunicación intercultural se configura como una ventaja competitiva dentro de una empresa multinacional como San Miguel Industrias Ecuador SANMINDEC S.A (SMI SOLUTIONS). En este sentido, se seleccionaron participantes que reflejaron la diversidad cultural y funcional presente en la organización, incluyendo directivos, mandos medios, personal del área de talento humano y colaboradores que conforman equipos con interacción intercultural frecuente.

Esta selección permitió analizar distintas perspectivas jerárquicas y operativas sobre las prácticas comunicativas, los procesos de adaptación cultural y su incidencia en el desempeño organizacional. Asimismo, el proceso ha facilitado una comprensión más integral de las dinámicas internas, al contrastar visiones estratégicas y operativas en torno a la gestión intercultural.

Los participantes aportaron su experiencia en la gestión de equipos multiculturales, la resolución de conflictos interculturales, las estrategias de funcionamiento interno y las dinámicas de comunicación organizacional. En consecuencia, asumieron la función de informantes principales, ya que, por su trayectoria y vivencia directa dentro de la empresa, han demostrado poseer conocimientos especializados sobre los procesos comunicativos que influyen en la eficiencia, la innovación y la competitividad empresarial.

Tabla 1
Perfil de Entrevistados

Entrevistado/a	Perfil resumido
Justin Vera	Comprador internacional de SMI, con experiencia en negociación con proveedores extranjeros y compras en contextos multiculturales.
Cecilia Ugalde	Experta en comunicación social y marketing, con enfoque en comunicación organizacional y competitividad.
Mario Brazzero	Especialista en antropología y sociología, con visión crítica sobre interculturalidad y diversidad cultural.
Natalia Rincón	Experta en turismo, cultura y ventaja competitiva, con enfoque en cultura y gestión intercultural.
Francisco Toral	Profesional del sector empresarial con experiencia en relaciones comerciales y atención al cliente ferretero.

Nota. Esta tabla detalla la información de las personas a ser participantes de la entrevista.

3.2 Instrumentos

Para la recolección de información se implementó una combinación de estrategias cualitativas que incluyeron la revisión sistemática de literatura, el análisis documental cualitativo y las entrevistas semiestructuradas.

Según John W. Creswell y J. David Creswell (2023), la revisión de literatura consiste en un resumen escrito de artículos, libros y otros documentos fundamentales respecto de un tema, que describe el conocimiento existente, organiza la información en torno a categorías o conceptos y demuestra cómo el estudio amplía o contribuye al campo. Para estos autores, la revisión no es solo una recopilación de fuentes, sino un análisis crítico que establece conexiones entre investigaciones previas y el nuevo estudio. En coherencia con ello, la revisión bibliográfica ofreció el sustento teórico y contextual sobre comunicación intercultural, ventaja competitiva y prácticas organizacionales en entornos multinacionales; además, se ha empleado una búsqueda dirigida en bases académicas como Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar, junto con criterios de inclusión y exclusión definidos a priori para asegurar pertinencia y actualidad. Esta etapa permitió identificar marcos conceptuales, estudios empíricos recientes y vacíos teóricos que orientaron la selección de documentos y el diseño de las entrevistas.

El análisis documental se concibió como un procedimiento sistemático para examinar fuentes internas y externas de SMI (políticas corporativas, manuales de compras, comunicados, contratos marco, reportes de compras internacionales, materiales de formación intercultural y páginas web institucionales). Siguiendo recomendaciones metodológicas recientes, la selección

de documentos se realizó mediante una estrategia previamente definida (criterios temporales, tipo de documento, nivel de acceso y relevancia para las preguntas de investigación); asimismo, se construyó una matriz de extracción que fue pilotada y ajustada progresivamente, y se aplicó un análisis cualitativo inductivo de carácter temático para identificar categorías relacionadas con prácticas comunicativas, protocolos interculturales y evidencias de ventaja competitiva (Morgan, 2022; Moilanen et al., 2022). El uso del análisis documental ha permitido triangular hallazgos con los relatos de los entrevistados y reducir sesgos derivados de depender únicamente de percepciones individuales.

La recolección primaria de información se realizó principalmente mediante entrevistas semiestructuradas a actores clave como compradores internacionales, analistas de comercio exterior, responsables de talento humano, gerentes regionales y expertos académicos consultados. Las listas de entrevistados se acordaron por muestreo intencional y criterio de saturación. La guía de entrevista siguió un diseño flexible en torno a ejes temáticos como cultura organizacional y enfoque internacional, gestión intercultural en compras, procesos de negociación y toma de decisiones, políticas corporativas, y comunicación intercultural como ventaja competitiva. Cada entrevista fue registrada en audio con consentimiento informado, se transcribió de manera literal y se ha sometido a un proceso de codificación temática iterativa. Para el diseño y conducción de entrevistas se adoptaron buenas prácticas y consideraciones éticas señaladas en estudios recientes en ciencias sociales, como sugiere Knott et al. (2022), incluyendo la construcción de rapport, el uso de preguntas abiertas orientadas a explorar significados y ejemplos concretos, y la posibilidad de contacto posterior para validar interpretaciones (member checking).

El plan de análisis estuvo compuesto por técnicas de codificación y análisis temático reflexivo. Las transcripciones y los textos documentales se sometieron a una primera fase de familiarización, seguida de codificación inductiva y/o deductiva según la pregunta de investigación, agrupamiento en categorías y construcción de temas interpretativos que explicaron cómo se manifiesta la comunicación intercultural y de qué modo contribuye a la eficiencia, la negociación y el posicionamiento competitivo de SMI. Para el análisis se empleó el marco práctico de análisis temático reflexivo propuesto por Braun y Clarke (2021), que facilita la generación de temas interpretativos y la trazabilidad del proceso analítico. La

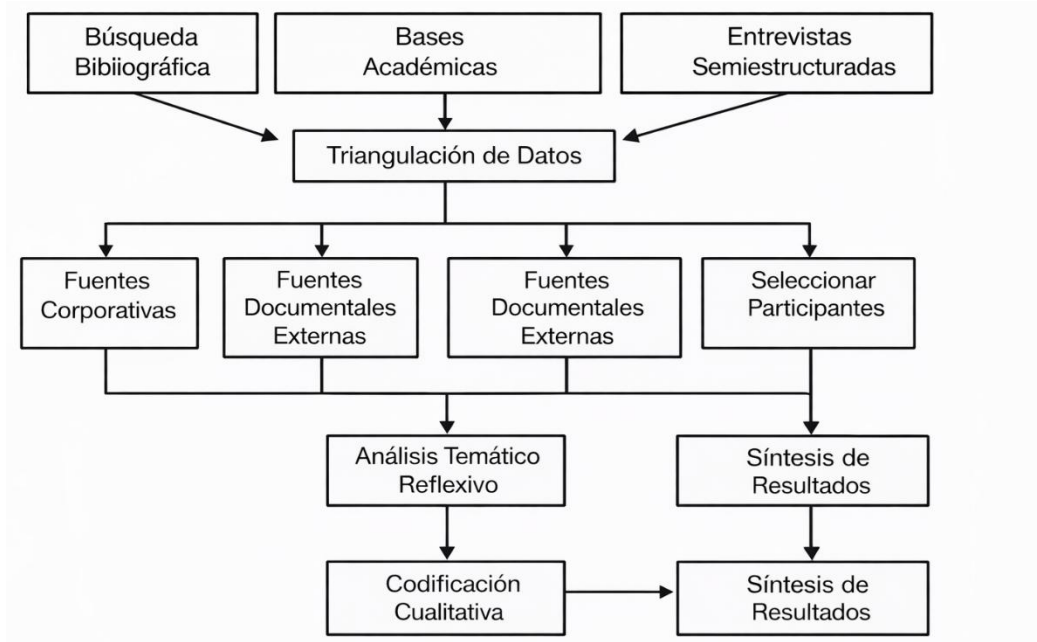
triangulación de datos (documentos y entrevistas) ha fortalecido la credibilidad y robustez de los hallazgos (Creswell & Creswell, 2023; Flick, 2022).

Para garantizar la calidad y la confianza en los resultados, se aplicaron diversas estrategias: (a) triangulación metodológica de fuentes y técnicas; (b) registro de un audit trail que documentó decisiones de muestreo, cambios en la matriz de extracción y procesos de codificación; (c) pilotaje de la guía de entrevista y de la matriz documental para ajustar instrumentos; (d) revisión entre investigadores mediante doble codificación en etapas clave para reducir sesgos interpretativos; y (e) validación con participantes cuando fue pertinente (Braun & Clarke, 2021; Creswell & Creswell, 2023). Además, se atendieron de forma estricta los aspectos éticos, incluyendo consentimiento informado por escrito, confidencialidad, anonimización de datos y custodia segura de grabaciones y transcripciones, en concordancia con normativas institucionales y buenas prácticas contemporáneas (Knott et al., 2022; Morgan, 2022).

Por último, el uso combinado de estos instrumentos permitió no solo describir las prácticas comunicativas interculturales en los procesos de compras y comercio exterior de SMI, sino también interpretar cómo dichas prácticas se relacionaron con indicadores de eficiencia operativa, negociación internacional y ventaja competitiva. Los resultados derivaron en recomendaciones prácticas (como lo son las políticas internas, programas de formación intercultural y protocolos de negociación) que han sido validadas mediante la triangulación entre teoría, documentos corporativos y las voces de los actores clave.

La siguiente figura resume el uso de los instrumentos de la presente investigación.

Figura 1
Instrumentos de la Investigación



3.3 Procedimiento

Para expresar de manera clara los objetivos e intenciones de la presente investigación, se establecieron previamente varios ejes temáticos que sirvieron como guía durante el proceso de recolección de información. Estos ejes han permitido orientar tanto la revisión documental como las entrevistas, asegurando la coherencia con el objetivo general y los objetivos específicos planteados.

Los ejes temáticos definidos fueron los siguientes:

- Cultura organizacional y enfoque internacional.
- Comunicación intercultural en procesos de compras y comercio exterior.
- Procesos de negociación y toma de decisiones en entornos multinacionales.
- Políticas corporativas y protocolos interculturales.
- Competencias interculturales y formación del talento humano.
- Ventaja competitiva y eficiencia operativa.

Estos ejes permitieron estructurar la guía de entrevistas semiestructuradas y la matriz de análisis documental. Asimismo, han facilitado la identificación de categorías durante el proceso de codificación temática. En este marco, se elaboró un guion flexible de preguntas abiertas que permitió obtener información profunda sin dejar de lado la espontaneidad del entrevistado, lo cual contribuyó a mantener la fluidez en la conversación y permitió explorar ejemplos concretos de experiencias interculturales dentro de la organización.

El procedimiento se desarrolló en varias etapas secuenciales y complementarias:

Primera etapa: Revisión sistemática de literatura.

Se realizó una búsqueda dirigida en bases académicas reconocidas como Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar, aplicando criterios de inclusión y exclusión definidos previamente (fecha de publicación, pertinencia temática, tipo de estudio y calidad metodológica). Esta etapa permitió construir el marco teórico, identificar conceptos clave y establecer categorías preliminares que orientaron el diseño de los instrumentos de recolección de datos.

Segunda etapa: Análisis documental.

Se recopilaron y examinaron documentos internos y externos relacionados con SMI, tales como políticas corporativas, manuales de compras, lineamientos de comercio exterior, reportes institucionales, materiales de capacitación y comunicaciones oficiales. Para ello, se trabajó con una matriz de extracción de información que facilitó la sistematización de los principales datos. Posteriormente, se realizó un análisis temático inductivo para identificar patrones vinculados con prácticas comunicativas, gestión intercultural y generación de ventajas competitivas, lo que ha contribuido a consolidar categorías interpretativas más precisas.

Tercera etapa: Entrevistas semiestructuradas.

La recolección primaria de información se llevó a cabo mediante entrevistas a actores principales de la organización, seleccionados mediante muestreo intencional y criterio de saturación teórica. Entre los participantes se incluyeron compradores internacionales, analistas de comercio exterior, responsables de talento humano, gerentes regionales y expertos académicos. Cada entrevista fue grabada (previo consentimiento informado), se transcribió de manera literal y se ha sometido a un proceso de codificación temática reflexiva.

Cuarta etapa: Análisis y triangulación de datos.

Las transcripciones y documentos recopilados pasaron por un proceso de familiarización, codificación y categorización temática. Posteriormente, se realizó la triangulación metodológica entre literatura, documentos institucionales y testimonios de los participantes, con el objetivo de fortalecer la credibilidad y robustez de los hallazgos. Esta fase ha permitido interpretar cómo las prácticas comunicativas interculturales influyeron en la eficiencia operativa, la negociación internacional y el posicionamiento competitivo de la empresa.

3.3.1 Consentimiento Informado

Previo a la realización de las entrevistas, se llevó a cabo un proceso de comunicación transparente entre el investigador y los participantes, con el propósito de generar un ambiente de confianza y respeto. Dado que la investigación involucró de manera directa a personas dentro de una organización, se consideró fundamental garantizar principios éticos como la autonomía, la confidencialidad y la voluntariedad de la participación.

Antes de iniciar cada entrevista, se explicó detalladamente el propósito de la investigación, los objetivos del estudio, el tipo de participación solicitada y el uso exclusivamente académico de la información recopilada. Asimismo, se informó que la participación era completamente voluntaria y que el participante podía retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia. De igual manera, se indicó que podía negarse a responder preguntas que le resultaran incómodas.

Se solicitó autorización explícita para la grabación de audio y para el uso de la información con fines investigativos. Los datos fueron anonimizados para proteger la identidad de los participantes y se han almacenado de manera segura. También se ofreció la posibilidad de revisar sus declaraciones antes de su inclusión en el documento final (member checking), lo cual ha asegurado mayor transparencia en el proceso.

El consentimiento informado fue presentado por escrito y contó con la firma de cada participante como constancia de aceptación libre y voluntaria. Este procedimiento permitió asegurar la ética del estudio, fortalecer la relación investigador-participante y ha contribuido a la obtención de información confiable y válida para el desarrollo de la investigación.

Previo a la realización de entrevistas, se llevará a cabo un proceso de comunicación transparente entre el investigador y los participantes, con el propósito de generar un ambiente

de confianza y respeto. Dado que la investigación involucra de manera directa a personas dentro de una organización, es fundamental garantizar principios éticos como la autonomía, la confidencialidad y la voluntariedad de la participación.

CAPÍTULO 4

ENTREVISTAS

4.1. Entrevista a Justin Vera

En el proceso de búsqueda de informantes clave con el objetivo de comprender de manera amplia y en profundidad el papel de la comunicación intercultural dentro de los procesos de compra internacional y su influencia en la competitividad de las empresas multinacionales, resulta fundamental considerar la perspectiva de profesionales que trabajan directamente en estas dinámicas comerciales. Debido a este motivo, se entrevistó a Justin Vera, quien se desempeña en el área de comercio exterior como comprador en la empresa San Miguel Industrias en Ecuador. Su cargo implica una interacción constante con proveedores internacionales, agentes logísticos y procesos de negociación vinculados al comercio exterior, lo que le permite tener una visión directa sobre los desafíos y oportunidades que surgen en contextos de intercambio entre diferentes culturas empresariales.

Durante la entrevista, el participante explicó la estructura operativa de la empresa, señalando que la matriz corporativa se encarga de las negociaciones principales con los proveedores, mientras que la sede local ejecuta los procesos logísticos, coordina órdenes de compra y gestiona la relación con los agentes de transporte internacional. A lo largo del diálogo, Justin Vera se mostró colaborador y dispuesto a compartir experiencias reales de su trabajo, aportando ejemplos concretos sobre situaciones en las que la comunicación, la comprensión del contexto cultural y la gestión de procesos administrativos han influido directamente en la eficiencia de las operaciones y en los resultados de la empresa.

Tabla 2*Resultados de la Entrevista a Justin Vera*

Entrevistado: Justin Vera	Resultados resumidos
Cultura organizacional y estructura del comercio exterior	La empresa fabrica envases plásticos y opera en Latinoamérica. La matriz centraliza las negociaciones internacionales y la filial en Ecuador ejecuta las importaciones.
Procesos de compra internacional	Su función es gestionar órdenes de compra, definir Incoterms y coordinar condiciones logísticas con el área local y la matriz.
Relación con proveedores logísticos	Las negociaciones de transporte se realizan con agentes de carga o forwarders, evaluando rutas, escalas y tiempos de entrega según la urgencia.
Importancia de la investigación logística	Comparar alternativas logísticas permite elegir mejores rutas, evitar dependencia de un solo proveedor y reducir retrasos operativos.
Adaptación de la comunicación intercultural	La comunicación con proveedores debe ser respetuosa, flexible y comprensiva, considerando diferencias culturales y factores fuera de control.
Desafíos en las negociaciones internacionales	La desconfianza inicial de algunos proveedores dificulta acuerdos de crédito, pero el diálogo y la confianza facilitan mejores negociaciones.
Caso de falla en la comunicación	Un proveedor no despachó repuestos por exigir un PDF formal, pese a que ya se había enviado una captura de pantalla, lo que retrasó el proceso.
Consecuencias operativas del problema	La demora provocó una parada de máquina por falta de repuestos, generando pérdidas económicas.
Falta de flexibilidad y comunicación	El proveedor mostró poca claridad y flexibilidad, afectando la eficiencia logística y la respuesta ante una situación crítica.
Recomendaciones para mejorar la comunicación intercultural	Se recomienda fortalecer la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y la investigación logística para manejar mejor los procesos internacionales.

El análisis de la entrevista muestra que el comercio exterior dentro de la empresa se estructura mediante una coordinación entre la matriz corporativa y la filial en Ecuador, donde la primera realiza las negociaciones estratégicas y la segunda ejecuta los procesos operativos de importación. Asimismo, se destaca la importancia de la gestión logística, la investigación de alternativas de transporte y la comunicación intercultural con proveedores. La entrevista también demuestra que problemas administrativos o fallas comunicativas pueden generar consecuencias operativas y económicas significativas.

4.2. Entrevista a Cecilia Ugalde

En el proceso de búsqueda de informantes clave con el objetivo de comprender de manera amplia y profunda el papel de la comunicación intercultural en la competitividad de las empresas multinacionales, resulta fundamental incorporar la perspectiva académica de especialistas que analicen este fenómeno desde el ámbito teórico y práctico. Debido a este motivo, se entrevistó

a Cecilia Ugalde, académica y especialista en comunicación vinculada a la Universidad de la Azuay, quien cuenta con experiencia en el análisis de la cultura organizacional, la comunicación estratégica y los procesos de internacionalización. La entrevista fue realizada por Caterine Ochoa, estudiante de la carrera de Estudios Internacionales, en el marco de su trabajo de titulación titulado “La comunicación intercultural como ventaja competitiva en empresas multinacionales: el caso San Miguel Industrias”. Durante el diálogo, la entrevistada reflexionó sobre la importancia de comprender los códigos culturales en la comunicación organizacional, las diferencias entre internacionalizar una marca y adaptarla culturalmente a nuevos mercados, así como los desafíos que enfrentan las empresas y los líderes al trabajar con equipos culturalmente diversos. A lo largo de la entrevista, Cecilia Ugalde se mostró abierta y reflexiva al compartir ejemplos académicos y experiencias profesionales que evidencian cómo la comunicación intercultural puede convertirse en un elemento estratégico para el posicionamiento empresarial en entornos globalizados.

Tabla 3

Resultados de la Entrevista a Cecilia Ugalde

Entrevistada: Cecilia Ugalde	Resultados resumidos
Concepción de la comunicación intercultural	Es una habilidad clave que implica comprender códigos culturales más allá del idioma para evitar malentendidos.
Sociedades de alto y bajo contexto	Ecuador es una cultura de alto contexto, donde predominan mensajes implícitos que pueden generar interpretaciones erróneas.
Dinamismo de la cultura	La cultura es cambiante; en Ecuador ha crecido el individualismo, modificando las interacciones organizacionales.
Internacionalización vs adaptación cultural	Internacionalizar implica comprender la cultura, hábitos y comunicación del mercado destino.
Ejemplos de adaptación cultural	Errores en campañas muestran la importancia de adaptar mensajes según el contexto cultural.
Importancia estratégica de la gestión intercultural	Es clave para fortalecer la cultura organizacional, cohesión y evitar conflictos internos.
Impacto en la creatividad e innovación	La diversidad cultural fomenta innovación al aportar múltiples perspectivas.
Desafíos para el liderazgo intercultural	Los líderes deben reconocer diferencias culturales y promover confianza, respeto y diálogo.
Desarrollo de competencias interculturales	Se requieren habilidades como negociación, adaptación, comunicación asertiva y gestión de conflictos.
Experiencia institucional	La movilidad internacional fortalece competencias interculturales pese a resistencias iniciales.
Falta de inversión empresarial	Muchas empresas no priorizan la comunicación intercultural por no percibir beneficios inmediatos.
Comunicación intercultural como ventaja competitiva	Puede convertirse en ventaja sostenible al mejorar posicionamiento en mercados internacionales.

Esta entrevista muestra que la comunicación intercultural es una competencia estratégica para las organizaciones que operan en contextos internacionales. La entrevistada destaca que comprender los códigos culturales, más allá del idioma, permite evitar malentendidos y mejorar la interacción entre actores de distintas culturas. Asimismo, resalta que la diversidad cultural puede potenciar la creatividad, la innovación y la cohesión organizacional. Finalmente, señala que desarrollar competencias interculturales y promover su gestión dentro de las empresas puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

4.3. Entrevista a Mario Brazzero

En el proceso de incorporación de perspectivas académicas que permitan comprender de manera profunda la comunicación intercultural dentro de las organizaciones multinacionales, resulta fundamental considerar el aporte de especialistas en ciencias sociales. Debido a este motivo, se entrevistó a Mario Brazzero (Dr. Mario Brés), especialista en antropología y sociología, cuya trayectoria permite analizar la comunicación intercultural desde una mirada crítica sobre las dinámicas culturales, las relaciones de poder y la construcción de identidades. Durante la entrevista, el especialista aportó reflexiones teóricas sobre el diálogo entre culturas, la importancia del respeto y la adaptación cultural en contextos organizacionales globalizados.

Tabla 4*Resultados de la Entrevista a Mario Brazzero*

Entrevistado: Brazzero	Mario	Resultados resumidos
Concepción de la comunicación intercultural		Implica compartir códigos lingüísticos y comprender significados culturales en la interpretación de los mensajes.
Interculturalidad como diálogo de saberes		Va más allá del diálogo; reconoce la validez de distintos sistemas de conocimiento con enfoque ético.
Diversidad cultural en las organizaciones		La diversidad existe en todos los contextos y genera relaciones interculturales que requieren gestión.
Importancia de la escucha y la mediación		La mediación y la escucha activa permiten organizar el diálogo y evitar conflictos culturales.
Crítica al concepto de tolerancia		Propone reemplazar la tolerancia por el respeto y la aceptación genuina de las diferencias culturales.
Adaptación cultural en contextos globales		Introduce la “glocalidad”: lo global debe adaptarse a los contextos culturales locales.
Identidades culturales y relaciones organizacionales		Las personas llegan con identidades formadas; la organización articula una red de relaciones culturales.
Construcción de confianza intercultural		Se basa en respeto, libertad de expresión y objetivos compartidos.
Competencias interculturales en el liderazgo		Los líderes deben tener nociones de antropología para gestionar diversidad y conflictos culturales.
Recomendaciones para la gestión intercultural		La interculturalidad debe integrarse como política organizacional a largo plazo, no como estrategia superficial.

Los resultados de esta entrevista muestran que la comunicación intercultural en las organizaciones debe comprenderse como un proceso profundo de diálogo entre saberes y no únicamente como un intercambio de mensajes entre personas de distintas culturas. En este contexto, el entrevistado destaca la importancia de reemplazar la idea de tolerancia por el respeto y la aceptación real del conocimiento del otro. Así, enfatiza que las empresas multinacionales deben adaptar sus estrategias globales a los contextos locales y desarrollar políticas interculturales sostenidas que fortalezcan las relaciones y la confianza dentro de la organización.

4.4. Entrevista a Natalia Rincón

En el proceso de incorporación de perspectivas académicas que permitan analizar la relación entre cultura, competitividad y comunicación intercultural en contextos globalizados, resulta relevante considerar la visión de especialistas vinculados a los ámbitos cultural y turístico. Debido a este motivo, se entrevistó a Natalia Rincón, especialista en cultura y turismo, cuya experiencia permite comprender cómo los factores culturales influyen en el

posicionamiento estratégico de organizaciones que interactúan en entornos internacionales. Durante la entrevista, la especialista reflexionó sobre la importancia de la educación, la diversidad cultural y la gestión estratégica de la comunicación como elementos clave para fortalecer la competitividad de las organizaciones.

Tabla 5
Resultados de la Entrevista a Natalia Rincón

Entrevistada: Natalia Rincón	Resultados resumidos
Relación entre cultura y ventaja competitiva	La cultura influye en la identidad social; la diversidad del Ecuador representa un reto y una oportunidad estratégica.
Educación como base de la cultura	La educación forma la cultura y puede prevenir prejuicios o interpretaciones erróneas.
Estrategias de comunicación cultural	El uso de métodos claros, visuales e históricos facilita la comprensión cultural.
Diversidad cultural como recurso estratégico	La diversidad puede generar oportunidades si existe apertura para aprender y comprender.
Aprendizajes del turismo para el contexto empresarial	El turismo (MICE) promueve intercambio cultural y económico aplicable a organizaciones.
Ética y respeto cultural	El respeto a las culturas locales es clave y debe aplicarse también en el ámbito empresarial.
Riesgos de una comunicación intercultural deficiente	Una mala gestión cultural puede generar crisis reputacionales y problemas de percepción.
Importancia de los líderes de opinión	En crisis, es clave apoyarse en líderes de opinión y medios confiables para comunicar.
Complejidad de la ventaja competitiva intercultural	Es una ventaja sostenible, pero difícil de implementar por factores globales diversos.

Esta entrevista muestra que la cultura puede representar un recurso estratégico para las organizaciones cuando se gestiona adecuadamente a través de la educación, la comunicación y el respeto por la diversidad. La entrevistada destaca que comprender el contexto cultural permite evitar prejuicios y fortalecer las relaciones entre diferentes grupos sociales. Asimismo, resalta que sectores como el turismo demuestran cómo la interacción cultural puede generar oportunidades de aprendizaje, cooperación y posicionamiento competitivo en entornos internacionales.

4.5. Entrevista a Francisco Toral

En el proceso de análisis de la comunicación intercultural como ventaja competitiva en el ámbito empresarial, es un punto fundamental considerar la perspectiva de actores que de una manera directa se encuentran involucrados en dinámicas comerciales reales. Por este motivo, se

entrevistó a Francisco Toral, profesional del sector empresarial, cuya experiencia en relaciones comerciales permite comprender cómo la comunicación y la interacción cultural influyen en la gestión de negocios. Durante la entrevista, el participante reflexionó sobre la importancia de la comunicación, las relaciones comerciales, la adaptación cultural y el enfoque en resultados como elementos indispensables del entorno empresarial.

Tabla 6
Resultados de la Entrevista a Francisco Toral

Entrevistado: Francisco Toral	Resultados resumidos
Importancia de la comunicación en las organizaciones	La comunicación es esencial para coordinar actividades y relaciones, aunque la carga laboral puede dificultarla.
Globalización y alineación empresarial	La globalización ha unificado prácticas como calidad y servicio, fortaleciendo la competitividad.
Retos en la comunicación intercultural	Requiere adaptación, escucha activa y comprensión de diferencias culturales y lingüísticas.
Comunicación intercultural como proceso natural	Se desarrolla de forma empírica mediante la experiencia, no como estrategia formal.
Estrategias de conexión interpersonal	Temas comunes facilitan vínculos, confianza y negociaciones.
Enfoque empresarial en resultados	El éxito se mide por indicadores comerciales; la comunicación es un medio, no el eje central.
Limitada conciencia sobre la comunicación intercultural	No se gestiona estratégicamente, sino de forma implícita en la práctica diaria.
Relación entre comunicación y flujo comercial	La comunicación no asegura resultados sin actividad comercial constante.
Adaptación al contexto cultural	Es clave ajustar el estilo comunicativo, priorizando claridad y eficiencia.
Formación en contextos interculturales	La capacitación puede fortalecer habilidades, especialmente en personal nuevo.
Importancia de la relación con el cliente	Adaptar la comunicación a cada cliente es clave para el éxito comercial.
Comunicación intercultural como valor agregado	Es un complemento que mejora relaciones y resultados, pero no el factor principal.

Esta entrevista evidencia que la comunicación intercultural, aunque no siempre se gestiona de manera formal, se encuentra presente en el funcionamiento de una empresa como un proceso implícito. El entrevistado resalta que la comprensión cultural, la capacidad de adaptación y el uso de estrategias informales de interacción pueden facilitar las relaciones comerciales. Sin embargo, se hace un paréntesis en que el éxito empresarial está determinado sobre todo por el

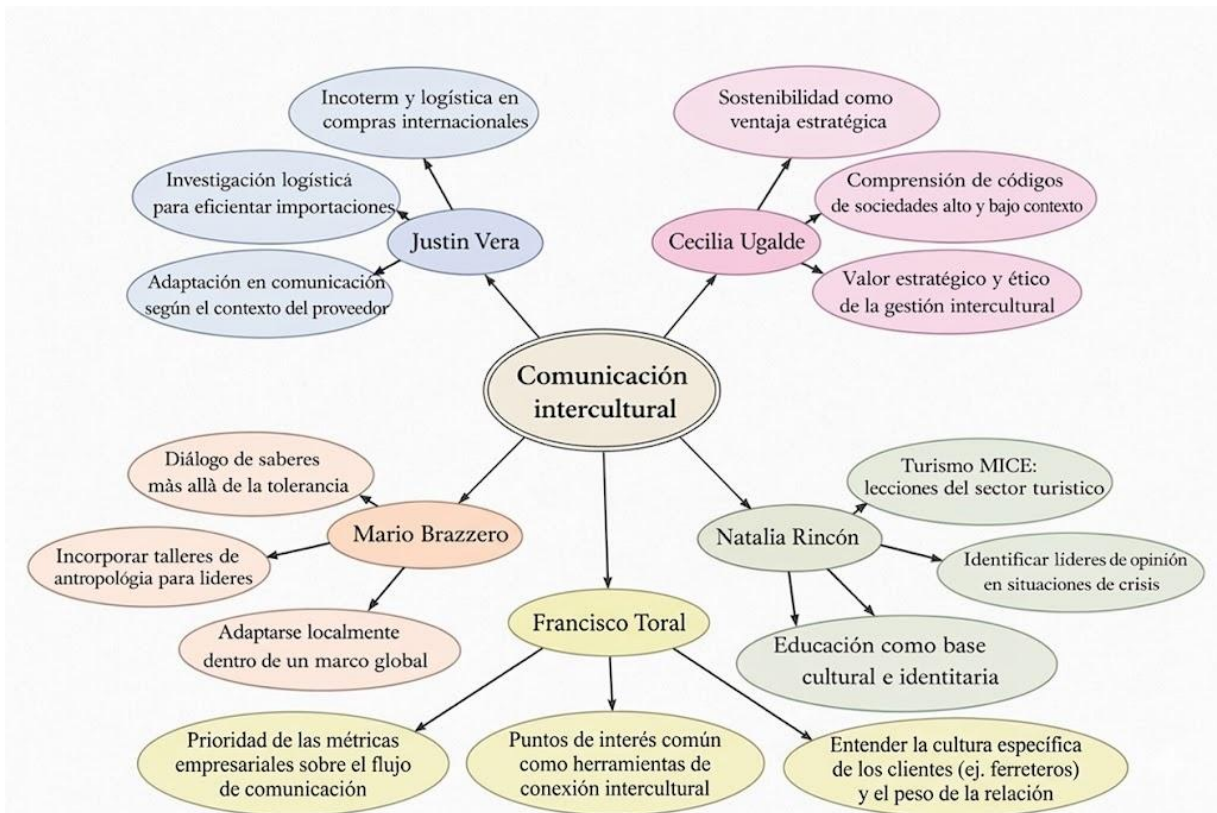
cumplimiento de objetivos económicos y resultados tangibles. En este mismo contexto, se identifica que la comunicación intercultural puede establecerse como una ventaja competitiva si se utiliza de una manera estratégica dentro del modelo de negocio y se adapta a las necesidades específicas del mercado.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS

5.1. Resultados de las Entrevistas

Figura 2

Resultados de las Entrevistas Académicas y Especializadas



Por medio del análisis de cada entrevista realizada, se identificaron categorías clave para comprender la importancia de la comunicación intercultural en contextos organizacionales y globales. Entre las principales categorías se encuentran: gestión intercultural, estrategias de comunicación, diversidad cultural, adaptación organizacional y aprendizaje cultural. Estas categorías permiten analizar cómo las organizaciones y los actores sociales enfrentan los desafíos de interactuar en entornos culturalmente diversos.

Gestión intercultural., la gestión intercultural aparece como un elemento fundamental en las entrevistas. En el caso de Justin Vera, se evidencia que las relaciones comerciales internacionales requieren una constante adaptación a los contextos culturales de los proveedores y socios comerciales. Vera menciona que la comunicación con proveedores extranjeros no solo

depende del idioma, sino también de la comprensión de prácticas culturales y estilos de negociación. Esto coincide con lo planteado por Hall (1976), quien señala que las diferencias entre culturas de alto y bajo contexto influyen en la manera en que las personas interpretan la comunicación y toman decisiones en entornos profesionales. Por lo tanto, comprender estas diferencias culturales permite evitar conflictos y mejorar la eficiencia de los procesos empresariales.

Estrategias de comunicación intercultural. Segundo, las estrategias de comunicación intercultural constituyen otro aspecto relevante dentro de las entrevistas. Cecilia Ugalde destaca que la comunicación intercultural implica comprender los códigos culturales de las sociedades con las que se interactúa. En su entrevista se menciona la importancia de identificar si una cultura es de alto o bajo contexto, ya que esto influye en la forma en que se transmiten los mensajes. En culturas de alto contexto, gran parte de la información se transmite de manera implícita a través del contexto social, mientras que en las culturas de bajo contexto la comunicación suele ser más directa y explícita. Esta idea se relaciona con lo expuesto por Gudykunst y Kim (2003), quienes sostienen que la competencia intercultural se desarrolla cuando las personas logran interpretar adecuadamente los códigos culturales y adaptar su comportamiento comunicativo a cada contexto.

Tercero, la diversidad cultural se presenta como una fuente de aprendizaje y enriquecimiento dentro de las organizaciones. Desde la perspectiva de Mario Brazzero, la interculturalidad debe entenderse como un verdadero diálogo de saberes y no solo como una coexistencia entre culturas diferentes. Brazzero critica el concepto de tolerancia, ya que considera que tolerar implica aceptar la presencia del otro desde una posición de superioridad. En su lugar, propone el respeto y el reconocimiento del conocimiento de las otras culturas. Esta reflexión coincide con lo planteado por Walsh (2009), quien señala que la interculturalidad implica una relación horizontal entre saberes, donde los conocimientos de diferentes culturas pueden dialogar y enriquecerse mutuamente.

Cuarto, la adaptación organizacional frente a contextos globalizados también aparece como una categoría relevante. En la entrevista a Brazzero se menciona el concepto de lo “glocal”, que hace referencia a la interacción entre los procesos globales y las realidades locales. Desde esta perspectiva, las empresas multinacionales no pueden aplicar las mismas estrategias en todos los países, sino que deben adaptarse a las características culturales de cada territorio.

Esta idea se relaciona con lo planteado por Robertson (1995), quien afirma que la globalización no elimina las identidades locales, sino que genera procesos de interacción entre lo global y lo local.

Quinto, el aprendizaje cultural y el papel de la educación también se destacan como elementos importantes dentro de las entrevistas. Natalia Rincón enfatiza que la educación constituye la base para comprender la cultura y desarrollar una comunicación intercultural efectiva. Desde su experiencia en el sector turístico, menciona que el turismo de negocios, especialmente el modelo MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Events), puede convertirse en un espacio de intercambio cultural donde los visitantes conocen la cultura local mientras desarrollan actividades profesionales. Esto coincide con lo señalado por Hofstede (2011), quien plantea que la comprensión de las diferencias culturales permite mejorar las relaciones internacionales y fortalecer la cooperación entre organizaciones.

Bajo este contexto, las entrevistas también evidencian que la comunicación intercultural puede convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones. Tanto Ugalde como Rincón destacan que las empresas que logran comprender y gestionar adecuadamente la diversidad cultural pueden generar innovación, creatividad y mejores relaciones con sus públicos. En este sentido, la comunicación intercultural no solo debe considerarse una herramienta de gestión, sino también una estrategia a largo plazo para fortalecer la competitividad en un mundo globalizado.

Por otra parte, hay que indicar que, en el proceso de investigación, se consideró pertinente incluir la perspectiva de profesionales pertenecientes a diferentes empresas, incluso de la competencia, esto con la finalidad de obtener una visión más amplia, objetiva y contrastada sobre la comunicación intercultural en el entorno empresarial. La incorporación de actores de distintas organizaciones permite identificar similitudes y diferencias en la forma en que se gestionan las relaciones comerciales, la comunicación y la adaptación cultural.

Además, que haya considerado esta decisión metodológica hace que se fortalezca la validez del estudio, ya que no se limita a una sola realidad empresarial, sino que compara experiencias diversas que enriquecen el análisis. De esta manera, entrevistar a representantes de distintas empresas posibilita comprender si la comunicación intercultural es percibida como una ventaja competitiva de manera generalizada o si su importancia varía según el tipo de negocio, el sector o la estructura organizacional.

Tabla 7*Comparación de resultados entre entrevistados del sector empresarial*

Categoría	Justin Vera (San Miguel Industrias)	Francisco Toral (Sector comercial)	Análisis comparativo
Enfoque empresarial	Orientado a procesos estructurados de comercio exterior, con funciones definidas entre matriz y filial.	Enfocado en la compraventa directa y en la generación de ventas en el mercado local.	Se evidencia una diferencia estructural: mientras Justin Vera trabaja en una empresa multinacional con procesos definidos, Francisco Toral se desenvuelve en un entorno más flexible y orientado a resultados inmediatos.
Importancia de la comunicación	Considera la comunicación clave para coordinar procesos logísticos y evitar errores operativos.	Considera la comunicación importante, pero subordinada al cumplimiento de objetivos comerciales.	Ambos reconocen la importancia de la comunicación, pero Justin la vincula a la eficiencia operativa, mientras que Toral la relaciona como un complemento del negocio.
Comunicación intercultural	Se gestiona de forma consciente debido a la interacción constante con proveedores internacionales.	Se desarrolla de manera natural, sin planificación estratégica formal.	Existe una diferencia significativa: en contextos internacionales la comunicación intercultural es más estructurada, mientras que en entornos locales se da de forma empírica.
Relación con actores externos	Interacción constante con proveedores, forwarders y agentes internacionales.	Relación directa con clientes locales, principalmente ferreteros.	El tipo de actores influye en la necesidad de adaptación cultural; a mayor internacionalización, mayor exigencia de competencias interculturales.
Problemas comunicacionales	Se evidencian en procesos administrativos, como errores en documentación o falta de claridad.	Se presentan más en la forma de interacción y estilos de comunicación entre personas.	En empresas multinacionales los problemas son más formales y documentales, mientras que en empresas comerciales son más relacionales.
Impacto de fallas comunicativas	Generan consecuencias operativas graves, como retrasos logísticos o paralización de producción.	Afectan la fluidez de la relación comercial, pero no siempre detienen la operación.	Las consecuencias son más críticas en entornos industriales, donde un error puede detener procesos productivos.
Adaptación cultural	Requiere manejo de inteligencia emocional, respeto y comunicación profesional.	Se basa en la búsqueda de puntos en común y en la comunicación directa.	Justin presenta una adaptación más técnica y profesional, mientras que Toral utiliza estrategias informales de interacción.
Visión de la ventaja competitiva	Considera que la comunicación intercultural mejora la eficiencia y las relaciones internacionales.	La considera un valor agregado, pero no determinante frente a los resultados económicos.	Existe coincidencia en que aporta valor, pero difieren en el nivel de importancia estratégica que le otorgan.

Este análisis comparativo muestra que la comunicación intercultural adquiere distintos niveles de relevancia según el tipo de empresa y su grado de internacionalización, con lo cual,

en el caso de Justin Vera, al formar parte de una empresa multinacional, la comunicación intercultural se presenta como una herramienta estructurada y necesaria para garantizar la eficiencia de los procesos logísticos y administrativos. En contraposición, Francisco Toral, desde un entorno comercial más local, percibe la comunicación intercultural como un elemento que se origina de manera natural y que funciona sobre todo como apoyo en la construcción de relaciones comerciales.

En este mismo contexto, se identifica que las consecuencias de una comunicación deficiente son más críticas en contextos industriales y de comercio exterior, donde los errores pueden generar pérdidas económicas significativas. Por otro lado, en entornos comerciales locales, la comunicación influye más en la relación con el cliente que en la operación en sí. Al correlacionar esta información obtenida, estos resultados permiten concluir que la comunicación intercultural sí puede constituir una ventaja competitiva; sin embargo, su impacto depende del contexto empresarial, el tipo de operaciones y el nivel de interacción internacional de la organización.

5.2. Recomendaciones

Con toda la información recolectada a través de esta investigación, particularmente en el caso de San Miguel Industrias Ecuador SANMINDEC S.A. (SMI Solutions), se identificaron diferentes desafíos y oportunidades relacionados con la gestión de la diversidad cultural dentro de las organizaciones. Las entrevistas realizadas a especialistas de distintas áreas permitieron reconocer la importancia de desarrollar estrategias que fortalezcan la comunicación intercultural para mejorar los procesos organizacionales, las relaciones laborales y las negociaciones internacionales.

En este sentido, resulta necesario plantear recomendaciones que no se limiten únicamente a una reflexión académica, sino que promuevan acciones concretas dentro de las empresas multinacionales. Estas recomendaciones buscan fortalecer la gestión intercultural dentro de las organizaciones, fomentar el respeto por la diversidad cultural y aprovechar esta diversidad como un recurso estratégico que contribuya a mejorar la competitividad empresarial.

La finalidad es que estas propuestas puedan aplicarse tanto en el ámbito empresarial como en el académico y profesional, promoviendo una mayor comprensión de la comunicación

intercultural y su impacto en la toma de decisiones, la innovación organizacional y el fortalecimiento de las relaciones internacionales.

Estas son algunas propuestas desarrolladas con el objetivo de fortalecer la comunicación intercultural como ventaja competitiva en empresas multinacionales:

- Desarrollar programas de formación en comunicación intercultural dentro de las empresas, dirigidos a directivos y colaboradores que trabajan en contextos internacionales. Estos programas deben incluir contenidos sobre diversidad cultural, estilos de comunicación, negociación intercultural y comprensión de diferentes contextos socioculturales.

- Promover la capacitación continua en competencias interculturales, especialmente en áreas relacionadas con comercio exterior, logística, marketing y relaciones internacionales. Esto permitirá que los profesionales comprendan mejor los códigos culturales de sus socios comerciales y puedan evitar malentendidos o conflictos en los procesos de negociación.

- Fomentar la diversidad cultural dentro de los equipos de trabajo, reconociendo que la presencia de personas con diferentes experiencias culturales puede contribuir a generar nuevas ideas, mejorar la creatividad y fortalecer los procesos de innovación dentro de las organizaciones multinacionales.

- Incorporar la comunicación intercultural dentro de la cultura organizacional, promoviendo valores como el respeto, la inclusión y la comprensión de diferentes perspectivas culturales. De esta manera, la diversidad cultural puede convertirse en un elemento central de la identidad institucional.

- Fortalecer la investigación y el análisis cultural en los procesos de internacionalización, permitiendo que las empresas comprendan mejor los contextos culturales de los mercados en los que operan. Este conocimiento puede contribuir a diseñar estrategias de comunicación y negociación más efectivas.

- Aprovechar las herramientas tecnológicas y digitales para facilitar la comunicación entre equipos de trabajo internacionales. Las plataformas digitales, las reuniones virtuales y las herramientas colaborativas pueden convertirse en espacios que promuevan el intercambio cultural y el aprendizaje entre profesionales de diferentes países.

- Promover alianzas entre empresas, universidades y centros de investigación con el objetivo de desarrollar estudios y programas de formación enfocados en comunicación intercultural y gestión de la diversidad cultural en contextos organizacionales.

- Implementar políticas organizacionales que valoren la diversidad cultural y que fomenten la creación de espacios de diálogo dentro de las empresas. Estas políticas pueden incluir actividades interculturales, talleres de sensibilización cultural y programas de integración entre colaboradores de diferentes contextos culturales.

De esta manera, es importante que las empresas multinacionales comprendan que la comunicación intercultural no debe ser vista únicamente como una habilidad complementaria, sino como una competencia estratégica que permite mejorar la cooperación internacional, fortalecer las relaciones comerciales y generar ventajas competitivas sostenibles en un entorno empresarial cada vez más globalizado. En el caso de SMI Solutions, la gestión adecuada de la diversidad cultural puede contribuir significativamente al fortalecimiento de sus operaciones internacionales y al desarrollo de relaciones comerciales más sólidas y efectivas.

5.3. Conclusiones

Por medio de esta investigación se ha podido evidenciar la importancia de la comunicación intercultural como un elemento muy importante dentro de las organizaciones y los contextos globalizados. A partir de las entrevistas realizadas a diferentes elementos SANMINDEC S.A. de distintos ámbitos (comercio exterior, comunicación, antropología y cultura) se identificó que la interacción entre culturas no solo implica el intercambio de información, sino también la comprensión profunda de los valores, prácticas y códigos culturales que influyen en la forma en que las personas se relacionan y toman decisiones. En un mundo cada vez más interconectado, las organizaciones que logran comprender y gestionar adecuadamente estas diferencias culturales pueden fortalecer sus relaciones internacionales, mejorar sus procesos de negociación y generar ventajas competitivas sostenibles.

Uno de los hallazgos más importantes para los fines de la investigación es que la comunicación intercultural requiere procesos de adaptación y aprendizaje constantes. En el ámbito empresarial, como se evidencia en la entrevista a Justin Vera, las operaciones de comercio internacional no dependen únicamente de aspectos técnicos o logísticos, sino también

de la capacidad de comprender los contextos culturales de los socios comerciales. La forma de negociar, la manera de transmitir la información y la interpretación de los acuerdos pueden variar significativamente entre culturas. Por ello, desarrollar competencias interculturales dentro de las organizaciones permite reducir malentendidos, mejorar la coordinación entre actores y fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo.

Asimismo, la investigación demuestra que la comunicación intercultural tiene una dimensión estratégica dentro de las organizaciones. Cecilia Ugalde destaca que comprender los códigos culturales de las diferentes sociedades permite diseñar estrategias de comunicación más efectivas y adaptadas a cada contexto. Esto resulta especialmente relevante en organizaciones multinacionales que interactúan con públicos diversos. La capacidad de reconocer si una cultura funciona bajo códigos de alto o bajo contexto, por ejemplo, puede influir directamente en la manera en que se transmiten los mensajes, se construye la confianza y se gestionan las relaciones profesionales.

Desde una perspectiva más amplia, el aporte de Mario Brazzero permite comprender la interculturalidad como un verdadero diálogo de saberes. Su reflexión invita a superar la idea de la simple tolerancia cultural y avanzar hacia un reconocimiento genuino del conocimiento y la experiencia de otras culturas. Este enfoque resalta que las organizaciones no solo deben gestionar la diversidad cultural como un desafío operativo, sino también como una oportunidad para generar aprendizaje colectivo, innovación y nuevas formas de comprender la realidad. En este sentido, la diversidad cultural dentro de los equipos de trabajo puede convertirse en una fuente de creatividad y desarrollo organizacional.

Por otra parte, la entrevista a Natalia Rincón muestra que la cultura y la educación son elementos fundamentales para fortalecer la comunicación intercultural. Desde el ámbito del turismo y la gestión cultural, se evidencia que el conocimiento del contexto cultural permite generar experiencias más enriquecedoras y respetuosas entre diferentes grupos sociales. La educación, en este sentido, se convierte en la base para desarrollar una conciencia cultural que permita valorar la diversidad y evitar prejuicios o interpretaciones erróneas sobre otras culturas.

Esta investigación permite concluir que la comunicación intercultural debe entenderse como una competencia esencial para las organizaciones del siglo XXI. En un contexto de globalización creciente, las empresas, instituciones y actores sociales deben desarrollar

estrategias que promuevan el respeto, la comprensión y el diálogo entre culturas. Más allá de ser una herramienta comunicativa, la interculturalidad puede convertirse en un factor estratégico para fortalecer la cooperación internacional, promover la innovación y construir organizaciones más inclusivas y adaptadas a la diversidad cultural del mundo actual.

La comunicación intercultural, aunque no siempre se gestiona de manera formal dentro de las organizaciones, cumple una función muy importante en el entorno empresarial. Su experiencia demuestra que, en sectores orientados a la comercialización directa, esta se desarrolla de forma implícita como parte del funcionamiento empresarial, manifestándose en la adaptación a distintos estilos de comunicación, la comprensión del cliente y la generación de relaciones de confianza.

Asimismo, se concluye que, en contextos empresariales enfocados en resultados, la comunicación intercultural es percibida como un valor agregado más que como un elemento central; sin embargo, influye de una manera directa en procesos fundamentales de la empresa como la negociación, la fidelización de clientes y la sostenibilidad de las relaciones comerciales. De este modo, aunque los objetivos económicos continúan siendo la prioridad, la capacidad de adaptación cultural y la comunicación efectiva contribuyen al cumplimiento de dichos objetivos.

Por último, el desarrollo de la presente investigación permitió evidenciar un proceso enriquecedor tanto a nivel académico como práctico, ya que, a través de la recolección y análisis de información obtenida mediante entrevistas a profesionales de distintos ámbitos, se logró comprender de manera detallada la importancia que tiene la comunicación intercultural en el entorno empresarial. Este proceso facilitó contrastar perspectivas teóricas y experiencias reales, lo que permitió identificar cómo la interacción entre culturas influye en la competitividad de las organizaciones. De esta manera, se puede afirmar que la pregunta de investigación fue respondida de manera satisfactoria, al demostrar que la comunicación intercultural sí representa un aspecto fundamental dentro de las empresas y que puede convertirse en una ventaja competitiva cuando es gestionada de manera adecuada. De igual manera, se cumplieron tanto el objetivo general como los objetivos específicos, ya que se logró analizar la importancia de la comunicación intercultural, identificar sus implicaciones en los procesos empresariales y reconocer su impacto en la construcción de relaciones comerciales y en el posicionamiento de las empresas en contextos globalizados.

REFERENCIAS

- Alharbi, I. B. (2024). Strategic management: A comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), 1–43.
- Almeida Lucero, M. V. (2024). Innovación y ventaja competitiva en las pymes exportadoras. *Arandu UTIC*, 11(1), 340–357.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). The future of resource-based theory. *Journal of Management*, 47(7), 1815–1842.
- Barney, J., Ketchen, D., & Wright, M. (2021). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 47(7), 1821–1844.
- Barragán, M., Pérez, L., & Castillo, J. (2024). Cultura organizacional y desempeño empresarial. *Editorial Universitaria*.
- Caballero-González, M., Salazar-Estrada, J. G., & de Luna-Velasco, L. E. (2025). La Comunicación en las Empresas: Una Mirada Desde la Interculturalidad. *SRMDHEI*, 1(1), 79-92.
- Carrillo Ramos, A. M. Intervención Analítica de la Planificación de la Comunicación Intercultural en la Empresa Multinacional Huawei Technologies Colombia SAS–Sede Bogotá.
- Coca, J., Martínez, R., & López, A. (2022). Instrumentos de medición de la cultura organizacional: una revisión crítica. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), 1305–1320.
- Espinoza Mina, M. A., & Espinoza Gallegos, D. M. (2020). Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter en empresas productivas. *Revista Académica*, 15(2), 45–60.
- Fajardo, C., Torres, P., & Méndez, L. (2020). Cultura, prácticas sociales y transformación organizacional. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 18(2), 45–63.
- Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S. (2020). Cultura organizacional. Controversias y concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263-289.
- Franco, R., Gómez, S., & Herrera, M. (2022). Marketing estratégico y posicionamiento de marca. *Editorial Académica*.
- Furr, N., Shipilov, A., Rouillard, D., & Hemon-Laurens, A. (2022). The four pillars of successful digital transformation. *Harvard Business Review*, 100(1), 62–73.
- Gómez-Bayona, L., Londoño-Montoya, E., & Mora-González, B. (2020). Modelos de capital intelectual y creación de valor empresarial. *Revista CEA*, 6(11), 165–184.

- Gómez-Bayona, L., Londoño-Montoya, S., & Mora-González, S. (2020). Capital intelectual y creación de valor en las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 36(66), 1–15.
- Guzmán, D. M. C., Tenorio, N. B., & Pazmiño, K. V. B. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 118-131.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- House, R. J. (1998). A brief history of GLOBE. *Journal of Managerial Psychology*, 13(3/4), 230–240.
- Huertas, J., Ramírez, D., & Salazar, P. (2020). Gestión del talento humano y productividad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 160–175.
- Iturralde Ordóñez, D. D., Proaño Piedra, C. X., & Morales Castro, A. (2024). Estrategias dinámicas para la ventaja competitiva en la era digital. *Yachana*, 13(1), 34–54.
- Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: Succeeding from anywhere*. Harper Business.
- Niño Durán, N. F. (2020). Validación empírica del modelo de las cinco fuerzas competitivas. *Contaduría y Administración*, 65(2), 1–24.
- Ochoa, M. (2022). Cultura organizacional como fuente de ventaja competitiva. *Revista Iberoamericana de Administración*, 14(1), 85–98.
- Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118–124. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0034-74502005000100008&script=sci_arttext
- Pisano, G. P. (2020). *The hard truth about innovative cultures*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

- Porter, M. E. (1991). How competitive forces shape strategy. En C. Montgomery & M. E. Porter (Eds.), *Strategy: Seeking and securing competitive advantage* (pp. 11–26). Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (1998). *On competition*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Ries, A., & Trout, J. (2022). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (ed. actualizada). McGraw-Hill.
- Rivera García, E. E., Albán Velasco, L. L., Bastidas Arbelaez, T. Z., & Galeas Guijarro, E. E. (2024). Ventajas competitivas de las microempresas en el contexto local. *Journal of Science and Research*, 9(3), 225–238.
- Roa, J., Paredes, C., & Molina, F. (2023). Modelos teóricos para el análisis de la cultura organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, 63, 201–215.
- Romero, D. (2020). Estrategia empresarial y ventaja competitiva en las pymes latinoamericanas. *Revista Economía y Empresa*, 12(2), 1–15.
- Sánchez, J., Tejada, R., & Villanueva, M. (2006). Cultura organizacional y comportamiento laboral. *Revista Psicología del Trabajo*, 22(2), 175–190.
- Saqib, M. (2021). Brand positioning and brand success: Evidence from emerging markets. *Journal of Brand Management*, 28(2), 135–150.
- Sautú, R. (2003). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación* (1.^a ed.). Lumière Ediciones.
- Schaffer, N., Weking, J., Hein, A., & Krcmar, H. (2022). Continuous business model innovation and dynamic capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 26(6), 1–28.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shiferaw, R. M., & Amentie Kero, C. (2024). Dynamic capabilities practices of business firms: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–21.
- Sołoducho-Pelc, L., & Sulich, A. (2020). Between sustainable and temporary competitive advantages in an unstable environment. *Sustainability*, 12(21), 8832.

- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings* (2.^a ed.). Wiley.
- Teece, D. J. (2020). *Dynamic capabilities and strategic management* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Valdez-Portilla, J. (2025). Capital intelectual y ventaja competitiva en el sector agrario. *Revista Activos*, 18(1), 161–203.
- Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., ... & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma psicológica*, 27(1), 52-61.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2021). *Strategic management and business policy* (16th ed.). Pearson.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3.^a ed.). Sage Publications.
- Yopan, J., Herrera, M., & Ruiz, A. (2020). Cultura organizacional y gestión estratégica. *Revista Economía y Empresa*, 12(3), 255–270.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo A

Transcripción de Entrevista a Justin Vera

Katherine Ochoa: Listo, Justin, ¿cómo está? Primero le agradezco por aceptar esta entrevista, ya que va a ser de gran aporte para mi tema de investigación. Mi nombre es Catherine Ochoa, soy estudiante de la carrera de estudios internacionales en la Universidad de la Azuay y ahora me encuentro desarrollando mi trabajo titulado "La comunicación intercultural como ventaja competitiva en empresas multinacionales", en este caso sobre San Miguel Industrias, la empresa en donde usted trabaja.

Justin Vera: Ojalá tengo urgencia como comprador. Comprador, sí, comprador.

Katherine Ochoa: Sí. Bueno, está presente entrevista busca un enfoque cualitativo de investigación y tiene como finalidad comprender la comunicación cultural, cómo se manifiesta en los procesos de compra internacional y de qué manera impacta la eficiencia, negociación y posicionamiento competitivo de la empresa. Su perfil es fundamental, ya que su cargo implica interacción constante con proveedores extranjeros, negociación en contextos de culturas diversas y adaptación a dinámicas comerciales internacionales. Esta entrevista se va a hacer solo con un fin académico, ¿está de acuerdo en continuar?

Justin Vera: Sí, adelante.

Katherine Ochoa: Listo. Bueno, para comenzar quisiera que me cuente, desde su experiencia como comprador internacional, ¿usted cómo describiría la cultura organizacional de San Miguel Industrias en relación a cómo se relacionan con mercados internacionales?

Justin Vera: ¿Qué tal? Muy buenas. Trabajo en la parte de comercio exterior; si bien es cierto el comercio exterior es una red muy amplia que engloba muchas categorías, actualmente me encuentro en la parte industrial. San Miguel es una empresa industrial dedicada a la elaboración de envases plásticos y es una de las industrias grandes de Latinoamérica, en la cual se ha logrado posicionar junto con socios estratégicos y grandes clientes. En mi punto de vista, en comercio exterior en Ecuador todo sale de matriz. Matriz es quien negocia las compras directamente con los proveedores del exterior, cierran precios y proyectos.

Katherine Ochoa: Ustedes no negocian directamente, digamos, con San Miguel Ecuador.

Justin Vera: San Miguel Ecuador recibe las instrucciones de la negociación que han cerrado con el proveedor y automáticamente comenzamos con el ejercicio de crear las órdenes de compra y definir bien el Incoterm, como un FCA u otros términos de negociación para que la operación fluya. Existe también el tipo de negociaciones con agentes de embarque para cerrar una buena oferta de flete internacional.

Katherine Ochoa: Y digamos en el ámbito que usted maneja, que es justamente cerrar la negociación con los fletes, ¿es gente del mismo equipo de San Miguel Industrias o son personas ajenas?

Justin Vera: Con los que negociamos son proveedores externos, eso lo manejamos nosotros directamente como Comercio Exterior Ecuador y ahí ya no interviene matriz. Interviene el criterio de las personas del área para negociar de acuerdo a la necesidad. Por ejemplo, si se requiere un repuesto en 4 o 5 días, uno debe ver la posibilidad de lograr la importación analizando líneas aéreas con su agente de embarque o *forwarders*. No solo se usa un *forwarders*, pueden ser varios para ver mejores rutas, vuelos directos o escalas, buscando una importación eficaz, rápida, segura y a menor costo. Si uno no cotiza e investiga más allá de los pros y contras, puede que el agente de confianza no tenga espacio o tenga rutas muy largas, perdiendo visibilidad de la situación. La comunicación tiene que ser fluida y mantenerlos al tanto si hay algún retraso.

Katherine Ochoa: ¿Podría decir que en algún momento ha tenido que adaptar su comunicación dependiendo del contexto del proveedor?

Justin Vera: Sí. Hay que saber tratar a las personas; el hecho de que yo sea el cliente no quiere decir que voy a sonar arrogante ante un retraso, porque los retrasos en aéreo o marítimo pasan y se escapan de las manos. Hay que tener carácter, ser maduro, comprensivo y que te apasione el trabajo para llegar al objetivo de la compañía.

Katherine Ochoa: ¿Cuáles diría que han sido los principales desafíos en procesos de compra o negociación internacional?

Justin Vera: Hay proveedores que no quieren despachar sin anticipo porque no tienen crédito. He visto situaciones donde matriz negocia para pasar de pago anticipado a pagos a 30 días. A veces el proveedor no siente confianza por falta de compras constantes, pero sentándose a hablar y tratando de que sientan el sentido de urgencia, ellos dan la mano.

Katherine Ochoa: ¿De qué manera la comunicación intercultural influye en la toma de decisiones? ¿Alguna vez ha fallado una negociación por falta de comunicación o entendimiento del contexto?

Justin Vera: Tengo un proveedor que nos perjudica mucho por cómo trabajan. Se cerró una negociación de repuestos que tenían en stock, pero un ítem de la orden de compra ya no lo comercializaban. No me querían despachar los demás materiales si no eliminaba ese ítem de la orden. En nuestro sistema SAP, esto causaba una deliberación que requería aprobación de otras personas. El proveedor no quiso aceptarme un print de pantalla de la modificación, quería el PDF. Por el día a día, retomé el tema una semana después y resultó que la planta tuvo una parada de máquina. Al reclamarles, ellos fueron muy rígidos; solo procesaron el despacho cuando envié el PDF formalizado por correo. Nunca explicaron bien su política y su falta de flexibilidad y mala atención al cliente generaron retrasos y pérdidas para la compañía. Fue una comunicación no asertiva que nos afectó. La comunicación determina la eficacia cuando el proveedor da visibilidad y recursos pronto.

Katherine Ochoa: ¿Qué recomendaciones daría para fortalecer esta comunicación asertiva en compras internacionales?

Justin Vera: Primero, ser una persona fuerte de carácter porque hay situaciones ajenas que pueden frustrarte, como un requerimiento urgente que no se da en los días establecidos. Bajo la experiencia, uno debe investigar tránsitos (Alemania 3-4 días, Italia 2-3 días) para dar fechas acertadas. Cuando no se acierta, viene la parte emocional de atender al usuario, explicar los retrasos con calma y cuidar el tono de voz. No se puede ser agresivo o estar a la defensiva. Me gusta conocer la parte humana y estar siempre disponible y atento. El comercio exterior es un mundo muy bonito que mueve desde un lapicero hasta maquinarias enormes.

Katherine Ochoa: Muchísimas gracias por su tiempo, Justin. Va a ser muy importante para la investigación.

Justin Vera: Igualmente. Chao.

Anexo B

Transcripción de Entrevista a Cecilia Ugalde

Katherine Ochoa: Bueno, primero que nada, muchísimas gracias por aceptar la entrevista que va a ser muy valiosa la aportación de su perfil académica para mi tesis, mi proyecto de tesis. Yo soy Catherine Ochoa, estudio la carrera de estudios internacionales en la Universidad de la Azuay y me encuentro haciendo mi trabajo de titulación nombrado la comunicación intercultural como ventaja competitiva en empresas multinacionales. El caso San Miguel Industrias es una empresa de plásticos que distribuye mayormente a Coca-Cola. Esta la presente entrevista forma parte de componente cualitativo de la investigación y tiene como finalidad incorporar la perspectiva académica que su perfil entra perfectamente sobre la comunicación intercultural y su impacto en la cultura organizacional. La información proporcionada será únicamente exclusiva para fines académicos. ¿Desea seguir con la entrevista?

Cecilia Ugalde: Listo. Muchísimas gracias. ¿Cómo le veo yo el tema de la comunicación intercultural para el tema global? O sea, será para una empresa que tenga cualquier viso de internacionalización, incluso ya casi casi que ni siquiera para las que están únicamente pensando en internacionalizar simplemente las que trabajan acá porque acá mismo ya tienes un crisol de repente de un montón de lugares ya cada vez es más necesario... Este rato es un más y este rato tiene que manejar la comunicación intercultural. Es un tema ya casi que de habilidades blandas como un eje transversal que tiene que estar presente para cosas como toma de decisiones, manejo de tiempo... no es un tema de traducción o de que hablemos de un mismo idioma. Es que nos comuniquemos a través de los mismos códigos o que entendamos los códigos de los demás y los respetemos. Empiezas tú a tener ahí frenos, a tener trabas, obstáculos, malentendidos. Nuestra vida está insistida alrededor de malos sentidos... me vio mal, me dijo de mala manera... hay sociedades de alto contexto y sociedades de bajo contexto. Los ecuatorianos en general, los cuencanos claramente somos una sociedad de alto contexto... tenemos un montón de esos mensajes que están ahí, esos subtextos, mensajes entre líneas... tenemos un montón de cosas no dichas que están presentes. Entonces eso marca el funcionamiento de una organización.

Katherine Ochoa: De acuerdo. Muchas gracias. En base de tu criterio, ¿qué diferencias existen entre internacionalizar una marca y realmente adaptarla culturalmente a los distintos mercados que vaya a ingresar?

Cecilia Ugalde: Lo que pasa es que a veces se piensa que la internacionalización es simplemente abrir un nuevo mercado, pero lo que se trata de buscar más bien es de que esa marca se acople, se forme parte de, entienda, se integre a la nueva cultura en la que va a desempeñarse... Tú necesitas estudiar el entorno... ¿Qué tipo de códigos utilizas? Hay cantidad de ejemplos de campañas millonarias que han fracasado en función de que no han tomado en cuenta el tema cultural. La cultura no es fija, la cultura es totalmente dinámica. Nosotros como ecuatorianos teníamos un individualismo hace 2 años de ocho... con Guatemala éramos los dos países que teníamos el individualismo más bajo del continente y este rato estamos en 24... se ha triplicado.

Katherine Ochoa: ¿Usted ha observado casos en que una marca haya fortalecido su posicionamiento gracias a una adecuada gestión intercultural y qué factores fueron determinantes?

Cecilia Ugalde: Yo trabajé un tiempo para TBWA... una cosa que me llamó mucho la atención era el intranet... se buscaba la colaboración y la visión desde distintos puntos de vista de gerentes del equipo que está en culturas y que puede aportar. Por ejemplo, había una campaña para jugos de naranja... las propuestas para el público hispano hablante en Estados Unidos te hablaban del "jugo de la China" porque era hecho por puertorriqueños... o de dominicanas... que al jugo de naranja le dicen jugo de la China. Yo me enteré ahí, yo no entendía "jugo de la China", eso no tiene sentido. Saltamos un montón de otros lugares y decíamos "esto a mí no me llega". O por ejemplo cuando salieron al mercado los focos inteligentes... El mensaje era "Ponte pilas, ponte pilas y gasta menos"... al analizar el impacto acá en Cuenca o en Quito... la gente le asociaba "ponte pilas" en ese momento con la viveza criolla de forma negativa. Es un tema intercultural en nuestro mismo país... muchas campañas en el Ecuador se adaptan a mensajes para la costa y mensajes para la sierra.

Katherine Ochoa: En mercados altamente competitivos, ¿la gestión intercultural es una necesidad ética, estratégica o considera que es ambas?

Cecilia Ugalde: Yo creo que tengo un peso de ambas... pero si te pones a ver ya para los intereses de una corporación o de una empresa, pienso yo que pesa más el tema estratégico. Es indispensable... tiene que ver con los valores mismos que tiene la empresa, con sus valores internos, con esa comunicación organizacional, esa cultura organizacional... es estratégico que dentro de esas prácticas tú metas temas de comunicación porque eso te fortalece, como equipo te consolida. Vas a evitar malos entendidos, vas a tener grupos más cohesionados. Hay culturas en las que la cosa es frontal. Y aquí no te van a decir "no", te dicen "ya le veo", "ya le comento". Yo a veces sí tengo un poco esa frontalidad... siento que me ven, así como más brusca porque te digo lo que pienso... pero es esa exposición que me hace sentir más cómoda con dejar de estar dando vueltas para decir lo que siento.

Katherine Ochoa: ¿Qué desafíos comunicacionales enfrentan los líderes cuando trabajan con equipos culturalmente diversos?

Cecilia Ugalde: Primero creo que parte de un conocimiento, si tú no te das cuenta de esas diferencias, mal puedes asumirlas. Tienes que tener clarísimo que la comunicación es un reto... exige apertura, disposición de entender el que alguien piense diferente no implica un ataque personal... aquí la gente se toma personal cualquier discrepar. Primero es tener grado de madurez, luego es transmitir eso a tu equipo... Tu cultura organizacional tiene que ser una cultura que permite la postura, permite la confianza, permite el diálogo, permite abrirte a negociar sobre las diferencias. A partir de que tú te sientes seguro y cómodo... puedes tener la confianza de poder expresarte y sabes que no vas a ser criticado... la creatividad y los puntos de vista... le enriqueces a eso y le alimentas. Manejar bien el tema de la comunicación intercultural te fortalece como equipo y te abre a muchísimas opciones que la creatividad, innovación... es fundamental porque estás impulsando precisamente eso, ver las cosas desde otro ángulo.

Katherine Ochoa: ¿Qué competencias interculturales consideran fundamentales para profesionales de marketing que trabajan en entornos internacionales?

Cecilia Ugalde: Capacitación en temas de manejos de conflicto... manejo de tiempos... jerarquías... habilidades blandas... pero esto tiene que venir desde arriba... es súper importante que las cabezas estén practicando o aplicando lo que se genera en temas de cultura organizacional. Por ejemplo, yo en la dirección de relaciones internacionales de la Universidad de la Azuay... cuando me propuse que ustedes tengan la opción de estudiar un semestre fuera... no sabes todas las barreras que tuve al inicio... gente con la mente súper cuadrada que dicen "es que los chicos solamente se van de paseo". El que estudia fuera está fuera de su entorno, muchas veces en un idioma que no es el suyo, fuera de su zona de confort... sacrificas un montón de cosas a nivel personal... y además estás estudiando con metodologías y cosas diferentes. Lograr que la gente cambie la mentalidad es difícil. Necesitas ir negociando... el manejo de relaciones individuales... un montón de esos *shift skills* que se deben manejar.

Katherine Ochoa: ¿Cree que las empresas están invirtiendo lo suficiente...?

Cecilia Ugalde: Sinceramente no creo que muchas de las empresas ven como una necesidad ni siquiera ni como problema... lamentablemente tienen otras prioridades y no se dan cuenta de los problemas que eso les puede generar.

Katherine Ochoa: ¿Puede la comunicación intercultural convertirse en una ventaja competitiva sostenible...?

Cecilia Ugalde: Sí, yo creo que sí puede ser una ventaja sostenible... porque la cultura organizacional funciona a largo plazo... mientras más se vaya consolidando más fuerte va a ser. El principal consejo es que tomen conciencia de cómo la comunicación intercultural bien manejada se puede convertir en esa ventaja competitiva... que me diferencia, que me da ese giro hacia comprenderle mejor a mi público interno y externo. No solo que llegas, sino que llegas de mejor forma, llegas con más fuerza.

Katherine Ochoa: Muchísimas gracias por la entrevista

Anexo C

Transcripción de Entrevista a Mario Brazzero

Katherine Ochoa: Bueno, eh muy buenos días, Mario. Mi nombre es Caterina Choa, soy estudiante de la carrera de estudios internacionales de la Universidad del Azuay y actualmente me encuentro desarrollando mi trabajo de titulación llamado la comunicación intercultural como ventaja competitiva en las empresas multinacionales, caso eh San Miguel Industrias. Esta es una empresa de plásticos que mayoritariamente provee eh plástico como tal a la Coca-Cola. Entonces, pueden comenzar. Eh, esta entrevista forma como parte del componente cualitativo de la investigación y tiene como finalidad incorporar la perspectiva académica y teórica sobre la comunicación intercultural, relación con su cultura y su impacto en procesos organizacionales en contextos globalizados. Eh, su perfil, Dr. Mario Brés, como especialista en antropología, sociología y estudios culturales, eh, resulta fundamental para el estudio, ya que permite analizar la comunicación cultural, desde una mirada crítica sobre las dinámicas culturales, las relaciones de poder, la construcción de identidades y la interacción entre diferentes sistemas de valores dentro de las organizaciones multinacionales. Esto eh trabajo es únicamente con fines académicos. No sé si es que quiere seguir. ¿Está de acuerdo en seguir con la entrevista?

Mario Brazzero: Seguro.

Katherine Ochoa: Perfecto. Entonces, cuénteme desde la perspectiva de la antropología y la sociología, ¿cómo se puede comprender el concepto de comunicación intercultural dentro de contextos organizacionales, que son estas empresas multinacionales?

Mario Brazzero: Bueno, yo partiría eh muchas gracias por considerar mi punto de vista para tu trabajo de graduación. Eh yo comenzaría un poco no tanto dando una conceptualización eh sino una contextualización sobre estos elementos de lo que estamos hablando, ¿no? Comunicación e interculturalidad. Eh, partiendo de la comunicación y desde mi área de conocimiento que es antropología, la comunicación intercultural, eh porque comunicación en términos generales es emisor receptor y un mediador entre ellos dos que puede ser el lenguaje, ¿no es cierto? Palabra. O sea, eh y si hablamos de de una comunicación entre culturas para ya entrar al ámbito de lo intercultural, eh Lo fundamental sería entender que para que exista esa comunicación primero, primerísimo de ese elemento de lenguaje que nos que nos permite entendernos porque no sé si una empresa transnacional e en la mesa de negociaciones se sientan o de acciones de la empresa se sientan una persona que habla chino y una que habla inglés, no se lo van a debemos comprender que el lenguaje es el primer vínculo con el que nosotros debemos contar, ¿no es cierto? Un lenguaje en el cual que tanto el emisor como el receptor entiendan los eh eh eh los códigos de lenguaje que y que sé que estén familiarizados con esos códigos de ley. Sin eso la comunicación en principio no es cierto.

De ahí el tema de interculturalidad, eh el concepto mismo de interculturalidad es un concepto bastante complejo en términos de la del análisis antropológico, pero tratando de reducirle a su mínima expresión. Eh hay un error que se suele como que se suele cometer eh cuando se habla de que la interculturalidad es un es el diálogo horizontal entre dos culturas, dos personas que pertenecen a culturas diferentes. Eh, una suerte de por eso se habla mucho del elemento dialógico, diálogo entre dos personas que pertenecen a otras culturas, pero la interculturalidad no es únicamente el diálogo. Obviamente el diálogo horizontal ya nos marca una cancha, no hay estos elementos jerárquicos que se dan criterios como el colonialismo y tal de pueblos que o sectores sociales, culturas que se piensan mejores que otros, ¿cierto? O sea, la horizontalidad ya es un paso a vernos de como iguales, ¿no es cierto? Pero va mucho más allá, o sea, no es no se agota en el diálogo entre culturas de interculturalidad, la interculturalidad apuntada más bien al **diálogo entre saberes**. O sea, no es solamente que yo te comprendo, te entiendo como una igual a mí, ¿no es cierto? Que ya es un paso adelante, como digo, pero eh también es **aceptar tus formas de conocimiento, tus saberes como saberes verdaderos y relevantes como los míos**. Justamente ahora estaba dando una clase en antropología del cuerpo y de la salud a mis estudiantes y veamos cómo este conflicto del mundo occidental que eh niega los otros conocimientos médicos, por ejemplo, pensando en que la medicina oficial, la que pasa por la universidad es la única válida, la que está en la institución médica. Mientras que las otras formas de entender la medicina, los otros saberes sobre el cuerpo, sobre salud, sobreedad, sobre tratamiento son negados, ¿no es cierto? Entonces para que en o intercultural hay con este admities, asumes, pero con franqueza, con ética, que lo que ese conocimiento del otro es verdad, válido.

Katherine Ochoa: Es totalmente válido. Solo así esto de la de la comunicación intercultural puede ser posible. Totalmente. Sí, se podría decir que la cultura juega un papel importante en la forma que las personas interpretan los mensajes dentro de una organización, dentro de diferentes grupos. Totalmente. Desde una perspectiva académica. ¿Cuáles son los principales desafíos culturales que enfrentan las empresas cuando operan en contextos sociales y culturales diversos?

Mario Brazzero: No sé si es que está un poco aunado con justamente es eso, ¿no? O sea, eh partamos también de otro hecho, la diversidad cultural, o sea, eh más allá de que nosotros generalmente solemos entender que la que las culturas eh cuando hablamos de diversidad cultural pensamos en los araguros, los de estos, nosotros los mestizos también somos culturas, también somos un grupo é culturas. Y dentro de nosotros hay una complejidad más grande todavía, porque dentro de la de lo que nosotros podríamos llamar eh los mestizos ecuatorianos, por darle un término, ¿cierto? Hay muchísima diversidad interna también, así como la hay en los Estados Unidos, así como la hay en Francia, así como la hay en Alemania. O sea, No hay territorio, no hay país donde la diversidad cultural no cohabite, que esa que ese cohabitar sea eh respetuoso es de una cosa o que ese habitual sea más bien lleno de tensiones, de conflictos, de poderes, es otra cosa.

Ahora, eh yo entiendo que para que una empresa donde varias culturas se sientan en la misma mesa, agentes culturales, gente que tiene su bagaje cultural. Una persona de un país o de otro país, un quiteño y un cuencano, e y así, ¿no? La de personas de la costa de la sierra o te sientas con un asiático con como sea, ¿no es cierto? Eh, vamos a estar en relaciones interculturales, incluso si estamos gente de Cuenca porque puede ser de sectores sociales. Totalmente. ¿no? Entonces ahí la clave es eh la **escucha, la escucha atenta**. Yo pienso que eh en estas en estas transacciones, negociaciones, como sea, a veces estamos haciendo proyectos de incluso de proyectos de investigación de la universidad con comunidades, es el eh debe haber un mediador en la escucha, debe haber alguien que ponga, que lleve la batuta. O sea, para que para que la orquesta funciona porque si no hay esa esa orden es esa puesta en marcha a través de un orden establecido, ¿no? De darte la palabra tanto tiempo, qué sé yo, entonces ahí las cosas pueden salir de control. Yo creo que en las relaciones interculturales para que puedan funcionar, el diálogo intercultural para que pueda funcionar debe estar mediado por algún tipo de **códigos** que nos permitan ese día. Los códigos puede ser, por ejemplo, el punto de orden, ¿qué se va a hablar primero? ¿Qué se va a hablar después? Para que nadie se sienta afectado en sus derechos tanto culturales como de poder expresar las ideas que yo tengo. Estamos hablando negociación, ¿no es cierto?

Katherine Ochoa: Totalmente. ¿Y usted considera que las empresas estas justamente estas empresas multinacionales comprenden realmente la complejidad de eh los contextos que operan las diferentes las diversas culturas? ¿Piensa que tienen eh presente o simplemente como que le simplifican a diferencias culturales y ya?

Mario Brazzera: Sí, yo creo que no difícilmente van a comprender estos eh estos diferentes escenarios de los que estamos hablando y cómo estos escenarios pueden efectivamente dialogar. O sea, hemos dicho que el intercultural no es solamente el diálogo, sino también el aceptar el aceptar a la otra persona con sus con sus verdaderos conocimientos, como una persona con conocimientos diversos, pero conocimientos de fin. Yo no creo, por ejemplo, verás en eh en este cuando se habla de interculturalidad, muchas veces las personas hablan de cómo es esta palabra que usan que usan mucho de e ya voy a recordarle este que es como como que te acepto, pero no, pero tolero.

Katherine Ochoa: La tolerancia.

Mario Brazzera: Justamente esa es la palabra que quería acordarme la tolerancia, porque mucha gente piensa que la palabra tolerancia es una palabra totalmente chévere y linda, pero fíjate lo que tiene esa palabra de por medio, ¿no es cierto? Porque la semántica y otra cosa es la semiótica, lo que está de la palabra, ¿cierto? Si una persona te dice, "Oye, yo te tolero." ¿Tú entiendes de eso? O sea, te tolero porque me gusta tolerarte, pero si no si no quisiera te demandara lejos, o sea, no es tema de es un tema de respetar.

Katherine Ochoa: Totalmente. Comprender profundamente.

Mario Brazzera: Correcto. Entonces, para que las empresas comprendan que el diálogo intercultural es fundamental y no solo eso, es enriquecedor, porque si algo tiene de bello la interculturalidad es que tú aprendes de la otra persona, de la otra cultura, pero no solamente como un aprendizaje que le pones en una gaveta de los aprendizajes, sino que es algo que puede nutrir tu vida, que puede nutrir tu día a día, que puede hacerte ver el mundo con otros ojos, que pueda hacerte más humano. Entonces, en ese sentido, eh los quienes manejan estas empresas no solamente deben fomentar el diálogo intercultural como una cuestión de eh yo sí permito es, yo tolero, yo permito eso, sino asumir que eso va a a alimentar a la empresa va a darle mucho más carácter. mucho más eh vuelvo a la palabra **humanizarle a la empresa**. que porque la interculturalidad en términos eh al final del camino lo que lo que se busca con este concepto tan complejo es el **respeto**, el respeto a todo lo que la otra persona es, la otra cultura con todo lo que lo que ello conlleva. Sí, tener que tolerarle, o sea, si le toleras bien, no le toleres, ve al otro lado y no vuelvas a saber.

Katherine Ochoa: Totalmente. Sí, que tu novio te diga ya te... No, muchas gracias, mejoras gracias. Pues claro.

Mario Brazzera: No debe suceder en una pieza no debe haber la tolerancia, debe erradicarse la tolerancia porque al final también la tolerancia es un engaño. Yo me estoy engañando al tolerarte, o sea, yo, ¿qué hago en un lugar donde tengo que tolerar a alguien o alguien tiene que tolerarme a mí? Es cierto. Entonces, yo pienso que la cosa bien debería ir por el lado de la **aceptación real ética**, ¿no es cierto?, conceptual de que de que hay un aporte de parte de del diálogo intercultural, ¿no es cierto? Y que eso más bien los mejora a todos.

Katherine Ochoa: Totalmente. O sea, se podría decir que la comprensión profunda cultura eh la cultura local puede contribuir a que digamos estas casas matrices también se eh acoplen rápido, digamos, a donde está la total.

Mario Brazzera: No es que **no puedes utilizar la misma lógica en la ciudad de Nueva York que en Buenos Aires, que, en Quito, que, en Guayaquil, porque la forma de ver el mundo es diferente**. Incluso la misma propaganda que haces en Nueva York, eventualmente aquí te le ves cómo como algo agresivo, no sé.

Katherine Ochoa: Realmente sí, justamente se debe sí o sí analizar el contexto de dónde se va a operar, digamos, ¿no? Desde una mirada antropológica, ¿cómo se construyen las identidades culturales dentro de organizaciones que reúnen personas de diferentes contextos socioculturales?

Mario Brazzera: Yo no diría que se construyen las identidades. Las identidades ya vienen a la mesa, ya se sientan en la mesa. Lo que se construye más bien es son estas eh estas relaciones, ¿no es cierto? Estas relaciones eh que y yo les pondría como un ejemplo una **constelación de relación**. Porque a ver qué quiero hacerme entender cuando hablo de constelación de... Estoy pensando qué es una constelación, no son estrellas aisladas de una forma caótica, ¿no es cierto? La constelación es que esas estrellas forman un organismo, forman un Géminis, una un cinturón de Orión, Cruz del Sur, qué sé yo una constelación a la cual nosotros ya le logramos comprender y a través de la comprensión de la constelación nosotros sabemos el lugar que ocupa cada estrella dentro de esa constelación, ¿no es cierto? Entonces, yo más bien pensaría en que eh más que eh creación de identidades. Ahí lo que las identidades ya se sientan a la mesa y lo que se genera es una constelación de relaciones donde cada identidad aporta con cual estrella su lugar, su lugar cultural, su forma de entender el mundo, su forma de comprender la situación en la que nos encontramos también. Entonces, eh pensar en el concepto de constelación me permite a mí eh decir que no estamos creando identidad. Estamos eh generando un organismo más grande que las identidades individuales, que no es necesariamente una identidad. Es más bien una constelación de relaciones.

Katherine Ochoa: Totalmente. Bueno, disculpa utilizar una metáfora. No, tranquilo, está perfecto. Entiendo completamente. Sí. Eh, ¿usted cómo cree cómo influye la comunicación intercultural y la construcción de confianza entre personas que pertenecen a estas diferentes culturas? eh dentro de una misma organización. ¿Cómo usted cree que sé que se comprende cómo influye esto?

Mario Brazzera: Y yo creo que, si eh si eh la relación se fundamenta en el **respeto, no en la tolerancia**. Regresamos. Si eh no es aceptar que tú siendo de otra cultura estés aquí porque me toca aceptarte, sino porque efectivamente sé que van a aportar desde esa visión del mundo. Si es que las identidades se pueden expresar con libertad si es que la comunicación puede darse porque hay un elemento común que las unifica, que puede ser el objetivo de la empresa, por ejemplo, el hacia dónde apunta la empresa y todos estamos de acuerdo aportar en ese sentido. Si vamos generando constelaciones de relaciones, porque no es cuestión de que todos nos entendamos aquí, sino que son podemos hacer micro pequeños grupos que después hablan con grupos más grandes, que lo cierto y ir generando toda esta trama de relaciones cada una con sus elementos significativos, ¿no es cierto? Una trama de relaciones simbólicas podríamos decir desde la antropología, ¿no es cierto? Eh, yo creo que eso cuasi a que se pueda dar.

Katherine Ochoa: Totalmente. Sí. Usted eh ¿qué tipo de competencias interculturales considera que deberían desarrollar los líderes y os que manejan estas empresas multinacionales?

Mario Brazzera: Yo te diría un poco de **conocimiento antropológico**, en verdad, o sea, la antropología, si bien es cierto, hay la hay el antropólogo, la hay el sujeto denominado antropólogo que tiene una esfera de acción en la sociedad que es a través del ámbito de la cultura, pero no por ello eh no podemos también tener un cierto conocimiento antropológico, al menos una no sé, talleres de antropología donde podamos comprar la interculturalidad, ¿dónde es estas definiciones concretas, pero que nos van a permitir justamente eh entender dónde estamos, qué terreno estamos habitando, qué territorio estamos habitando pensando en habitar como algo que debe ser armónico, o sea, la armonía en un habitar, cómo habitar armónicamente un espacio y eh diverso, ¿no es cierto? Entonces, eh yo creo que las máximas autoridades o quienes están a cargo de personal o de estas cosas sí deben tener una, no sé, yo voy a ser sincero, un taller de antropología que nos a eso a eso de la de la confesión de estos de estos elementos fundamentales que derivan en un diálogo real, no forzado. No, un diálogo con respeto, un diálogo sin tolerancia.

Katherine Ochoa: Exactamente. Yo le saco del escenario de tolerancia, pero sí le ponga apuntalo al respecto. Totalmente. Considera que la comunicación intercultural puede convertirse justamente en este factor estratégico para que las organizaciones eh para estas organizaciones que operan en entornos globales.

Mario Brazzero: Yo creo que es fundamental eh es fundamental porque justamente tú dices algo chévere en entornos globales. Eh hay un concepto en antropología que es de lo **glocal**. ¿Qué quiere decir lo glocal? Que eh una localidad, por pequeña que sea, eh está amparada por el paraguas de lo global, ¿okay? Lo global actúa en lo local siempre, ¿cierto? Y así funciona. Entonces, eh pensando en entornos locales, son entornos globales. Sí, quieran o no es un entorno global, aunque por más local que tenga, pero hay que comprender esa localía, ese territorio. Porque los territorios aquí son los diversos. ¿no es cierto? Y más bien lo global es eso es lo que todos los territorios comparten. Lo que les diferencia es la especificidad de ese territorio en particular. Ese territorio tiene sus propios códigos culturales, tiene sus propias formas de relacionarse sociales. Si te vas a Japón, no te vas a saludar como saludan los argentinos, de besitos y de abrazos. El Japón no se deja ni tocar. Y un hombre dale a una mujer japonesa, pueden darle un beso como nos vamos.

Katherine Ochoa: Si eso es que depende del bajo o alto contexto que tengamos cuál culturales de esa localidad deben ser espetados dentro de los conceptos globales.

Mario Brazzero: Okay. Sí. Sí. O sea, lo local.

Katherine Ochoa: Totalmente. Que se aplique antropológico. Entonces, qué interesante. Es super importante comprender eh el territorio, ese elemento local y todo lo que culturalmente eso significa para poder actuar con nuestras estrategias globales. **Las estrategias globales tienen que adaptarse las localidades, no al revés**, porque si no sería una invasión justamente respetaría, te tolero, pero no como... Bueno, y para finalizar desde su experiencia en antropología, sociología y estudios culturales, ¿qué recomendaciones daría las empresas multinacionales para gestionar de manera más consciente, como estábamos conversando y estratégica, la diversidad cultural dentro de estas entornos de organizaciones?

Mario Brazzero: Yo pienso que primero eh no deberían caer en algo tan reducido, me parece a mí, que es en la **moda**. Okay. O sea, porque si decía que, si la palabra interculturalidad está de moda, pues apliquemos la interculturalidad y nuestra empresa tiene un discurso intercultural. Veán, aquí trabajan negros, rojos y azules. Estamos y eso nos hace tan lindos y tan bellos, o sea, no debemos caer en esos esencialismos. Es lo primero que yo debería, o sea, si vamos a hablar de interculturalidad, que sea una un diálogo serio, que no sea una algo del momento, una moda, cualquier moda, porque toda moda termina siendo algo pasajero. Y yo pienso más bien en que deberían ser políticas internas de la empresa, políticas que eh de mediano y largo plazo que se vayan construyendo, que se vayan elaborando, que sean parte del devenir de la... o sea, que yo no tengo por qué rasgarme las vestiduras porque yo tengo gente de diferentes culturas de... Eso, eso, eso, no es, no va por ahí. Eso es un esencialismo vago, absurdo, incluso diría yo, y contra productivo, porque ni siquiera tienes cómo trabajar con esas personas, no tienes cómo dialogar con esas personas, ¿cómo lo vas a hacer? Un conflicto, ¿cómo lo resuelves? No, entonces, pero si tienes este tallón de antropología, si tienes, si tienes estos conceptos, si tienes esta de estas estrategias, si piensas en una constelación de diversidad cultural, de comunicacional, ¿no es cierto? Donde las identidades se puedan mostrar, donde puedas realmente aceptar el pensamiento del otro, no necesariamente tolerar su pensamiento, sino aceptarlo responsablemente, ¿no es cierto? Si das los espacios necesarios para que todos nos podamos expresar, eh yo creo que por ahí van las cosas.

Katherine Ochoa: Totalmente. O sea, ventaja competitiva, sí o sí. al más que nada su entendimiento en sí, no como dice solo por afuera.

Mario Brazzero: Exacto. **No una fachada debe ser el corazón**. Totalmente. Sí. No puede ser, no solamente una fachada, no puede ser un ropaje que mañana te cambies, tiene que una camiseta de que hoy estoy aquí cuerpo, eso tiene que ser asumir.

Katherine Ochoa: Perfecto. Algo que no pueda sacarte. Totalmente. Muchísimas gracias, Mario. Eh, su aporte va a ser muy valioso para mi trabajo de titulación. Le agradezco. muchísimo.

Mario Brazzero: Espero haberme colaborado.

Katherine Ochoa: Totalmente. Muchísimas gracias. Superesante también todo lo que me hable. Igual yo también voy a ir a seguir investigando más. Me pareció eh que la antropología realmente es una base fundamental para poder entender estas definiciones complejas y poder estar en armonía, digamos, con todas las personas que habitamos. Muchísimas gracias.

Anexo D

Transcripción de Entrevista a Natalia Rincón

A continuación, presento la transcripción literal de la entrevista realizada a **Natalia Rincón**, especialista en cultura y turismo, por parte de la entrevistadora **Katherine Ochoa**:

Katherine Ochoa: Perfecto. Muchísimas gracias. Ya. Bueno, primero que todo, buenos días, Natalia. Muchas gracias por ayudarme en esta entrevista para la mi titulación. Te ve o te veo a estás muy bien. Creo que está bien. Bueno, primero me presento. Mi nombre es Catherine Cho. Soy estudiante de estudios internacionales eh de la Universidad del Azuay y actualmente me encuentro desarrollando mi trabajo de titulación llamado La comunicación intercultural como ventaja competitiva en empresas eh multinacionales eh Casa San Miguel Industrias, que es una empresa de plásticas.

Esta presente entrevista forma parte del componente cualitativo de la investigación y tiene como finalidad incorporar una perspectiva académica que su perfil entrado perfecto especializado en cultura, turismo y ventaja competitiva. Considerando que estos campos permiten comprender como los culturales influyen en el posicionamiento estratégico de las organizaciones que operan en entornos internacionales. Eh, su perfil me resulta especialmente relevante para este estudio. Eh, como le dije, su experiencia en cultura, en competitividad, eh analizar como la diversidad cultural adecuadamente gestionada puede transformarse en una ventaja competitiva. Esto será solamente para fines académicos. Entonces, no sé si es que desea continuar con la entrevista.

Natalia Rincón: Por favor, continúen. Encantada.

Katherine Ochoa: Perfecto. Bueno, voy a empezar. Desde su experiencia en turismo y cultura, ¿usted cómo definiría la relación entre cultura y ventaja competitiva en organizaciones que operan en contexto internacional?

Natalia Rincón: A ver, e es un tema bastante complejo y superesante porque cuando hablamos de cultura estás hablando de un grupo de una población específica en este caso como es el Ecuador. Sí. Eh, si tú ves el contexto del Ecuador es sumamente diverso por las diferentes eh subculturas que existen dentro de esto, no necesariamente que pertenecen a poblaciones indígenas, sino también dentro de lo que es la parte mestiza. Existen diferentes subculturas y en muchas otras cosas. Estamos viendo casos interesantes, actuales de esto hasta del de las series la cultura. Claro, claro. Te identifican, grupo de personas te identifican.

Eh, para mí unos componentes dentro de lo que vamos a ir analizando, cultura, lo que es de Ecuador, primeramente, un componente importante es la educación. ¿Por qué te digo esto de la educación? Porque de acuerdo a lo que tú enseñas, desde niños hasta adultos, se queda dentro de la mente de cada uno de nosotros y automáticamente pasan los años y se vuelve un factor cultural. Sí, porque esto de los Cañaris, de los incas, etcétera, ¿cierto? Ahora, si una historia está mal contada, estamos puede generar otros factores negativos. Ya. ¿Por qué te digo esto? Justamente yo doy eh una clase que se llama principios de turismo.

Tengo un grupo que es diverso. Esto es en tecnología de turismo y tengo grupos que pertenecen, por ejemplo, a la zona del Cuyaveno, tengo otros que pertenecen al Austro, otros que pertenecen a la costa y otros a lo que es la Amazonia sur. Entonces, ya te puedes imaginar de Cañar y demás, ¿no? Y justo ayer yo estaba dándoles dentro de lo que era principios de turismo, hay el componente que se llama patrimonio y les daba tips, o sea, como es componente tenía que ser sumamente resumida la historia y lo que más me llamó la atención es que muchas de las cosas que yo les decía a ellos no lo tenía.

Ahí me di cuenta que la educación de ellos pudo haber sido diferente a la mía, eh pudo haber sido diferente la malla curricular. Sí, yo tenía mucho una base mucho más fuerte, ¿sí? Que es lo que me permitió a ellos demostrarles que a veces cuando no conocemos de dónde viene un país, por qué viene esto, por qué va, hacia dónde va, no entendemos el pasado como y ahí empezamos a tener ese problema en la actualidad. Entonces, ¿por qué te toco este tema? Porque tú justamente me estás hablando de patrimonio, de cultura, no estás hablando del turismo. Entonces, pero el factor importante aquí es la educación, cómo yo me comunico con ellos, ¿sí? En donde mi discurso no tiene absoluta, es como te diría, trato de ser lo más activa exacta posible, decirles, "Okay, iniciamos con esto, la siguiente etapa fue esto para ir entendiendo cómo las culturas dentro del Ecuador se desarrollaron, porque claro, si tú escuchas discursos el inca era sumamente malo. El canal estaba antes. Y cuando empiezo a mostrarles este video, se dieron cuenta que siempre hubo una pelea entre las preculturas incas. Sí, siempre había esa disputa, pero nadie les había dicho.

Entonces, fueron temas sumamente interesantes. Yo lo que utilicé fue la estrategia comunicacional, visual y decirles, "Okay, simplemente entendamos y vamos a comprender en la actualidad." Eso es uno, aprender a querer también al país aceptarlos y evitar esos discursos de odio porque son muy fáciles, son muy manipuladas.

Katherine Ochoa: Perfecto, totalmente claro. Bueno, desde una perspectiva académica ¿puede la diversidad cultural convertirse en un recurso estratégico?

Natalia Rincón: Totalmente. ¿Sabes por qué? Y justamente te voy a hablar del caso de ayer, porque a ver, siempre va a haber unas jerarquías, la jerarquía de la clase social existido a través de los años, sea cual sea la totalmente la población en todo ámbito, sino no es desde el punto de vista socioeconómico, puede ser por edades. Si no es por edades, hijos del sol, de quiénes de la familia, ¿me entiendes? Cosas así. Entonces, e dentro de esto como tal, en esta clase social, se me fue el discurso. Es cómo era la pregunta.

Katherine Ochoa: Eh, desde una perspectiva académica, ¿puede la diversidad cultural convertirse en un recurso?

Natalia Rincón: Es sumamente interesante saber en la posición que está cada uno. Sí. Y el aprender de ellos y uno también enseñarles cosas que yo no sabía, ¿entiendes? Y también el tener lo que es la escucha y la actitud para poder entender y canalizar eso. Sí. Entonces, por ejemplo, somos muy fácil desde el punto de vista de la de la percepción. Eh, ustedes de los ecuatorianos son bárbaros porque comen cuida, pero entendamos cuál fue el complejo, porque lo hacemos, dónde vivimos, dónde trabajamos, cuando entiendes eso y hay un buen mensaje cambio tocar. Entonces, escuchar de esa persona también es interesante. Es bien complejo.

Otra cosa, te digo, tú que estás en estudios internacionales, el otro día estaba escuchando justo a Shell Obama, me gusta muchísimo ella y ella daba un ejemplo claro que ella obviamente siempre tenía un partido totalmente diferente al de Bush, que fue el presidente anterior de y ellos tienen muy buena camarería entre los dos. Bush, hijo. Y ellos de por vida siempre tienen que sentarse juntos por el protocolo que obliga obviamente cualquier evento eh institucional desde Estados Unidos. Sí. Y mucha gente no entendía por qué ellos se llevaban y eso decía él. Es importante primero saber con quién estás, con quién vas, pero si yo estoy en un grupo donde todos me dan la razón, nunca voy a darme cuenta del error. También es interesante saber el otro punto de vista, pero no llegar a lo que es un conflicto. Entonces, a eso voy. Exacto. Esta diversidad es interesante permitir que cada uno hable desde el contexto real.

Katherine Ochoa: Sí. Perfecto. Sí. Totalmente. En el ámbito del turismo, donde la interacción cultural es constante, ¿qué aprendizaje podría trasladar al contexto empresarial eh internacional, ya multinacional?

Natalia Rincón: A ver, en turismo te voy a dar preceptos. Primero, el turismo como tal siempre es una motivación de las personas de conocer su lugar fuera de su hábitat, por así decirlo. Estamos de acuerdo. El turismo tiene diferentes clasificaciones. Tú me hablas del turismo eh cultural, por así decirte, pero el turismo siempre tiene una base que es a través de lo que es el atractivo o el reverso, es decir, la catedral, una fiesta típica y demás, ¿no es cierto? Para que se desarrolle.

Sin embargo, en el ámbito de que tú me dices de estudios internacionales, aparece un tipo de turismo que se llama el sector Mars, que es el meeting Incentives, Congress and Events, es decir, es un grupo de turistas que simplemente va a diferentes países netamente por negocios, ya, pero una vez que ha eso de negocios también le permite conocer los atractivos y las potencialidades que tiene tal o cual destino. Empiezan a conocer la historia exacta. Como un extra, como un plus. Totalmente para estudiar el campo, digamos. Storm, que es uno de los fuertes. También hay empresas que se llama eh organizaciones que es el ICA ICCA, que es todo lo que es congresos, ellos se encargan de todo lo que es negociaciones y demás y mucha gente desconoce eso.

Además, es un tipo de turismo superinteresante porque es un turismo que no tiene estacionalidad, o sea, yo no dependo del clima en ese caso porque eso pasa mucho en turismo que tenemos temporada alta y temporada baja, no en turismo mis no, porque se puede desarrollar en cualquier época del año de cualquier manera de híbrido, ¿no? Después de lo que fue la pandemia totalmente. Y lo que sí es interesante es que siempre hay esta connotación cultural de cada país porque lo que tú quieres es bienvenidos a mi país, hay este negocio, siempre hay un souvenir, siempre hay algo que te demuestre esa esencia cultural de cada país.

Entonces, el turismo eh, por eso me encanta, te permite abrir un poquito más la esfera en la que estás y darte cuenta cómo es el comportamiento de las personas a través del mundo y después aparecen los códigos de ética del turismo que a dónde vas, haz lo que veis y respetar bobamente esa formación.

Katherine Ochoa: Totalmente. Sí. Wok. Entonces, totalmente. Es un recurso la cultura.

Natalia Rincón: Totalmente, totalmente, porque también tú tienes esa opción de hacer sentir en casa a una persona que tenga un totalmente diferente. Mucho tiene que ver esta parte de la actitud, ¿me entiendes? Porque culturalmente es una de las cosas más complejas. Por ejemplo, existen, no digo que sean malos, existen turistas, por ejemplo, hay los alemanes y dentro de Alemania cada uno es diferente. Lo mismo pasa en Japón, cada uno tiene su forma de ser. Sin embargo, cuando ellos viajan tienen otra perspectiva, pero no deja de haber ese choque cultural. O cuando nos pasa a nosotros que nos vamos a Europa, eh, hay cosas tan simples como, "¿Y dónde está la sábana? No, o sea, solo el cobertor, el cobertor o la ducha y cosas así. Sí, sí, sí. Muy de acuerdo.

Katherine Ochoa: Bueno, eh, en otra en otra pregunta tengo, ¿qué riesgos enfrentan las organizaciones que no gestionan adecuadamente la comunicación intercultural? ¿Usted qué opina? ¿Ha visto ha visto algunos casos?

Natalia Rincón: Aquí te doy eh hay un libro de relaciones públicas. Las relaciones públicas tienen como base que tú tienes que identificar tus públicos. Sí. Eh, dependiendo de la institución de la organización, tú puedes tener varios públicos. Eh, por ejemplo, la base es público interno y público externo, ¿no es cierto? Eh, la Universidad de la SUAL, para darte un ejemplo para que sea más claro, es una institución educativa. Dentro de su público interna tiene tres ejes. Tienes los docentes, administrativos estudiantes. Cada uno de ellos tiene una comunicación diferente. Totalmente. En jerarquía también, no necesariamente, sino es un mensaje diferente, comunicación. Nosotros nos dice una cosa, eh, para ustedes es diferente, pero es Exacto. Es identificar esa comunicación interna que tiene Sí, totalmente.

Y en externa, en cambio, tienes un público más amplio, primerito, padres tu familia, sí es uno de ellos. Segundo, tienes otras instituciones educativas, otras universidades. Tercero, tienes la población en general. Y con base a todo eso, tú trabajas con una de las cosas más complejas, que es la opinión pública. Y en opinión pública tú tienes un líder, ¿sí? Entonces, mucho tiene que ver cuál es el sesgo que puede haber, ¿no? Ahora, hay un libro de relaciones públicas que te llaman los casos de crisis. En los casos de crisis hay un capítulo específicamente de que cuando tú estás en crisis, en la crisis de cultura o cómo manejas el mensaje, lo ideal es reconocerse líder de opinión para que él te de la estrategia y el parámetro de cómo me comunico con mi público interno y cómo llego con esa misma.

Katherine Ochoa: Perfecto. Claro. Identificar a quién nos estamos dirigiendo, a qué grupo nos dirigimos.

Natalia Rincón: Eso es estrategia.

Katherine Ochoa: Perfecto. Eh, y bueno, finalmente considera que la comunicación intercultural puede constituirse en una ventaja competitiva sostenible.

Natalia Rincón: Esto eh sí se podría ser, sin embargo, vuelvo a decir, es complejo por la parte educacional, por los actores políticos, económicos de cada uno de los países. Un claro ejemplo es lo que está pasando, por ejemplo, en Estados Unidos. Esa comunicación intercultural está sectorizando por nacionalidades y dentro de las mismas nacionalidades también se sectoriza. Totalmente. ¿Entiendes? Es una cosa es otro, es otro y Ecuador es otro. Sí. Y a veces somos Ecuador y a veces no somos Ecuador, ¿me entiendes? Eh, a veces hay veces somos Suramérica, a veces no somos Suramérica, a veces somos América, a veces no somos América.

Estamos por eso el papel que desarrollan las Naciones Unidas, los códigos éticos, los benditos ODS es justamente tratar de frenar este sí, pero no deja de ser congreja. Hay que ver estrategia. Eh, como te digo, identificar líderes de opinión o medios de comunicación que sean líderes. BC parece bastante bueno. CNN también tiene mucho. Claro que también puede haber poco de sesgo, nunca falla dentro de la persona que lo oculta. Tal sí sucede eso. No digo que no, pero hay medios que son confiables. Sí. Sí. Más más que otros. Ex más que otros. Entonces, eso sí te permite son más parciales. Exacto. Te permite que la comunicación llegue de manera real a todos estos grupos interculturales.

Katherine Ochoa: Sí, perfecto.

Natalia Rincón: ¿Alguna cosa que me podría?

Katherine Ochoa: No, me encanta el tema y por ejemplo algo que me está brindando muchísimo es que ustedes de estudios internacionales a veces solo se van hacia la parte netamente de negocios y demás. No se les olvide que ustedes tienen un parámetro a nivel mundial. Sí. Y también es interesante conocer esta parte social, cultural y el bagaje que tienes que tener de cada una de las culturas.

Katherine Ochoa: Perfecto. Muchísimas gracias. Aparta va a ser muy valiosa para mi titular. Muchísimas gracias.

Natalia Rincón: Muchas gracias. Igualmente.

Anexo E

Transcripción de Entrevista a Francisco Toral

Katherine Ochoa: Soy estudiante de la carrera de estudios internacionales eh de la Universidad del Azuay y en este momento me encuentro realizando eh la investigación de mi tesis llamada comunicación intercultural como ventaja competitiva en las empresas multinacionales. Eh, el objetivo de esta entrevista, más que nada es conocer de su experiencia profesional, cómo la comunicación y la interacción entre diferentes eh contextos culturales puede influir en las dinámicas empresariales. Eh, No sé si es que está de acuerdo en seguir con la entrevista.

Francisco Toral: Sí, ya.

Katherine Ochoa: Perfecto. Bueno, para comenzar, cuénteme desde su experiencia en el sector empresarial, ¿qué tan importante usted considera la comunicación dentro de las relaciones comerciales en las organizaciones?

Francisco Toral: Eh, es vital la comunicación. Todo el todos el día debemos comunicarnos, por supuesto, dentro de la compañía y hacia afuera. Eh, en este mundo globalizado se han abierto muchas puertas. Eh, es muy fácil comunicarse, sin embargo, eh a veces los tiempos no nos permiten. Como hay tanta facilidad de comunicación, a veces los días pasan eh muy rápido o dentro del mismo día, no es fácil en ese sentido. Sí. E, sin embargo, este mundo globalizado nos ha ayudado a que las perspectivas organizacionales, empresariales se alineen de la misma forma. En el caso nuestro, eh nos hemos mantenido siempre en la línea de la calidad, del servicio al cliente y eh de una relación a largo plazo con los clientes y esto de la mano de las compañías con las que trabajamos. Entonces eh el haber mantenido esa esa cultura nos ha ayudado hoy en día a que nos den una importancia en el mercado. E pero Eh, a veces uno coordina temas de reuniones y con esta facilidad de reuniones virtuales eh se los se lo hace con facilidad.

Katherine Ochoa: Perfecto. Eh, como me comento, desde su experiencia trabajando con clientes y empresas de diferentes culturas y contextos internacionales, ¿qué retos han aparecido a lo largo de lo que se va trabajando con estos equipos de distintos eh de diversas culturas.

Francisco Toral: A ver, eh yo creo que lo más importante es eh escuchar eh entender que cada cultura es diferente. Eh en el caso nuestro ha sido fácil eh porque estamos en América, una relación muy cercana. Nosotros no tenemos contacto con China, que entiendo la cultura es un poco diferente y ellos han buscado adaptarse con nosotros. Eh, sin embargo, E este hay que entender cada postura, o sea, eh hay costumbres,

eh hay que un poco investigar eh a veces hasta términos, palabras, por más que seamos Latinoamérica, hay términos que no significan lo mismo. Entonces todo eso hay que tener.

Katherine Ochoa: ...estos códigos culturales, ¿no? Que detrás de hay que investigar totalmente eh desde su perspectiva, de qué manera la comunicación intercultural puede contribuir al éxito del crecimiento de una empresa. ¿Cree que sí puede ser una ventaja competitiva dentro de una empresa si es que se le aplica de manera correcta?

Francisco Toral: Me puedes decir, por favor.

Katherine Ochoa: Eh... de qué manera la comunicación intercultural eh puede contribuir al crecimiento o si usted piensa que realmente no es una ventaja.

Francisco Toral: No es importantísimo, pero en el caso nuestro se ha ido dando de una manera natural. O sea, no es que le he puesto especial atención, sino más bien eh, a ver, hay que hay que buscar temas en común. Un ejemplo, el fútbol. Fútbol sirve mucho para esto.

Katherine Ochoa: Perfecto. Sí.

Francisco Toral: Eh, uno habla de fútbol, todos los tienen su equipo favorito y si no si no le gusta el fútbol, ya uno ya sabe por dónde irse a veces. Eh, puntos de interés común, el tema político siempre está presente. Entonces, la comunicación intercultural para mí va por ahí, o sea, estar al día en lo que pasa en el mundo.

Katherine Ochoa: Totalmente, como usted justo conversábamos, comprender las diferencias culturales, entonces sí puede generar una competitividad, un posicionamiento de las empresas. Eh, ¿me podría usted tal vez mencionar alguna situación en donde la comunicación haya sido clave para fortalecer la relación comercial con estas diferentes eh personas, diversas culturas de las personas que trabajan dentro del equipo.

Francisco Toral: A ver, eh yo creo que es importante, pero en el caso nuestro a la final estamos enfocados en la compra venta de materiales y a la final lo que pesa son los negocios y eso es lo que uno eh busca. Y por otro lado Las grandes corporaciones, los multinacionales, eh nos miden por ejemplo la población, población Ecuador, población sur del país, manejan eh tantas personas, entonces deben consumir tantos metros cuadrados de material o tal tonelad. Uno tiene que buscar eh llegar a esos números.

Katherine Ochoa: Entonces, más que la comunicación es...

Francisco Toral: Sí. Entonces, Entonces sí por más que uno se comunique muy bien, pero si no hay flujo realmente no flujo de la relación.

Katherine Ochoa: Totalmente. Justo eh como ahorita me está comentando, o sea, usted usted me dice que en realidad las empresas de aquí del Ecuador no están muy conscientes de esta eh como de esta de esta ventaja tal cual que es la comunicación eh intercultural y por lo tanto como que no se aplica. ¿Me podría decir...?

Francisco Toral: ...o sea, no están muy conscientes, pone tanta atención. O sea, ahora que tú me dices dices, eh, sí, pero como que se da se va dando en el camino. Okay. Eh, siempre eh en los negocios hacia nuestros clientes, ya sea los proveedores, o sea, si las cosas fluyen, caminan bien, si hay un buen ambiente, las cosas se van dando. Y si no, y nos vamos alineando en lo que decía, el tema de la calidad, servicio al cliente, eh en que entreguemos un producto que dure el tiempo. sostenible. Tenemos eh este tema de las lluvias de ahora. Por cierto, nosotros estamos enfocados de materiales que ayuden al medio ambiente. Entonces, todo eso influye.

Katherine Ochoa: Okay, perfecto. Eh, desde su perspectiva, porque bueno, eh, más o menos este viendo que no se están enfocando mucho, obviamente, en la comunicación intercultural aquí, sino más que nada en la negociación en sí. Eh, usted eh desde su perspectiva, ¿qué piensa que deberían desarrollar los profesionales para poder trabajar en contextos eh interculturales?

Francisco Toral: Eh, yo creo que influye mucho el tipo de negocio, o sea, si es que va a haber, me acuerdo hace poco hubo un acercamiento de del embajador de Canadá aquí en Cuenca, en la Cámara de Industrias y sé que el en Canadá te dan mucho apoyo... obligan pues edificios a tener pinturas esculturas.

Katherine Ochoa: Sí.

Francisco Toral: Y yo le hice ese comentario al embajador, pero como que no es el tema minero, por el tema eh de cómo Canadá puede eh ser un lugar que se puede exportar, productos ecuatorianos, pero la parte cultural, me imagino Eh, es algo que, si se busca ese tipo de mercado, de negocio, de enfoque, para mí creo que sería importante. Sin embargo, e cuando uno empieza un negocio, claro, a veces toca aprender y toca irse de cara contra el piso hasta empezar.

Katherine Ochoa: Y en y en este tipo de negociaciones, digamos, eh en su experiencia no ha tenido como que las dificultades eh en estos mensajes entre líneas, digamos, digamos Canadá es un país de bajo contexto, que esto se refiere a que, digamos, son mucho más directos en cómo se expresan las indicaciones que dan. En cambio, Ecuador somos un país de alto contexto en donde mandamos como que mensajes

entre líneas, ¿no? Como que no queremos decir directamente no, sino como que nos damos vueltas, como que sí, tal vez, o sea, como que ahí no ha habido tipo como de dificultades al No sé si es que tiene como que alguna experiencia así, algo así que le ha pasado.

Francisco Toral: A ver, eh, no es que, a ver, sí, sí me ha pasado y la experiencia me lleva a ser directo, o sea, por más que sea así, a veces uno dice, "No, es que voy aar más". Pero a la final eh con el tiempo uno dice, "Okay, tengo que buscar un camino, tengo que enfocarme en algo, tengo que seguir por ahí hasta que realmente no es ahí tengo que hacer educar.

Katerine Ochoa: Exacto.

Francisco Toral: Pero eh sí es mejor ser muy directo, o sea, lo que tú dices por el tema cultural a veces y por las dudas dije, abro esta puerta, pero eh para mí es hoy por hoy con el ritmo, con las necesidades de que las cosas sean muy claras hacia el equipo que trabaja aquí, eh necesito ser muy directo. Entonces, sentido.

Katerine Ochoa: Bueno, ahorita digamos de lo que estamos conversando, eh, ahorita que como que se está dando cuenta de que hay esto de la comunicación intercultural, que puede ser un plus, digamos, para la empresa, ¿usted ahorita cree que eh como que eh aportar talleres a estos a los trabajadores dentro de la empresa de esta de la comunicación intercultural sería bueno? Hag un plus ahorita que le esté abriendo este tema.

Francisco Toral: A ver, eh en el caso nuestro, nuestro principalmente son ferreteros. Allá llegamos.

Katerine Ochoa: Okay.

Francisco Toral: Y ahí eh cada ferretero es un mundo pesa mucho la relación. Entonces si eh dentro de la parte intercultural sí va una parte que sea enfocada hacia la relación, hacia ganarse al cliente, eh podría ser, pero eh más que intercultural, porque a la final, o sea, Nosotros nos movemos en medio más el sur del país.

Katerine Ochoa: Sí.

Francisco Toral: Entonces, eh puede ser para un poco eh a los que no están acostumbrados, aunque ahora busco gente con experiencia, porque ir formando es más...

Katerine Ochoa: ...totalmente.

Francisco Toral: Pero eh para gente, personas nuevas que trabajen con nosotros podría ser una opción que entiendan un poco más a los a la a la cultura de los ferreteros.

Katerine Ochoa: Totalmente. Sí.

Francisco Toral: Totalmente.

Katerine Ochoa: En conclusión, eh ahorita que conversamos, usted, ¿cómo me podría definir ahorita la importancia de esta comunicación eh intercultural en el mundo empresarial?

Francisco Toral: A ver, nosotros eh estamos enfocados en ventas, nos interesa vender. Entonces eh yo le daría un valor agregado en la parte de negociación, o sea, eh Hay que me cuesta entender a veces a los jóvenes, digo, ¿por qué? ¿Por qué tengo que estarles atrás persiguiendo o por qué tengo que estarles diciendo, "Oiga, ¿haga el proceso de esta forma y es repetitivo"?

Katerine Ochoa: Exacto.

Francisco Toral: O el grado de responsabilidad o el grado de importancia. O recién me pasó una chica que quería venir a trabajar acá y le dije, "Tú eres ingeniera civil, pero te necesito visitando proyectos y cerrando ventas. O sea, yo sé que te formaste de una forma, pero eh el foco es que necesito entregar el material que se cobre adecuadamente...

Katerine Ochoa: ...inmediatamente...

Francisco Toral: ...que sea dinámico más que nada en todas las áreas. Entonces, eh en el caso nuestro es ventas, entonces si se alinea como parte de las ventas tendría un interés.

Katerine Ochoa: Totalmente. Entiendo. Del nivel de responsabilidad...

Francisco Toral: ...o sea, como que soy libre, soy joven, quiero hacer a mi manera...

Katerine Ochoa: ...imposible...

Francisco Toral: ...y realmente se vuelve un trabajo muy muy complejo.

Katerine Ochoa: Perfecto, Francisco, muchísimas gracias. Esto va a ser de mucha aportación para mi investigación. Le agradezco por su tiempo. Muchísimas gracias.

Francisco Toral: Un gusto.

Katerine Ochoa: Igualmente

Anexo F

Hoja Informativa

Hoja Informativa: entrevista
<p>COMUNICACIÓN INTERCULTURAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS MULTINACIONALES CASO: SAN MIGUEL INDUSTRIAS ECUADOR SANMINDEC S.A (SMI SOLUTIONS)</p>
<p>HOJA DE INFORMACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES</p>
<p>El presente proyecto de investigación tiene como propósito analizar la incidencia de la comunicación intercultural en la competitividad organizacional dentro de empresas multinacionales, considerando que estas operan en entornos globalizados caracterizados por la diversidad cultural. En el contexto empresarial actual, la interacción entre colaboradores, directivos y actores externos de distintas nacionalidades y marcos culturales genera dinámicas complejas que influyen en la cultura organizacional, la toma de decisiones, los procesos de liderazgo, la gestión del talento humano y el posicionamiento estratégico de la empresa.</p>
<p>Esta investigación busca comprender cómo se gestiona la comunicación intercultural dentro de la organización y de qué manera esta puede convertirse en un recurso estratégico que contribuya al fortalecimiento de la competitividad empresarial.</p>
<p>La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, mediante:</p>
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas semiestructuradas a actores clave (directivos, personal estratégico y expertos académicos).• Revisión documental y análisis teórico relacionado con cultura organizacional, comunicación intercultural y competitividad.• Análisis interpretativo de los testimonios recopilados.
<p>Las entrevistas permitirán:</p>
<ul style="list-style-type: none">• Identificar prácticas de comunicación intercultural dentro de la organización.• Analizar desafíos y oportunidades derivados de la diversidad cultural.• Comprender la relación entre cultura organizacional y desempeño competitivo.• Explorar si la comunicación intercultural puede constituirse en una ventaja competitiva sostenible
<p>Palabras clave</p>
<p>Comunicación intercultural, ventaja competitiva, empresas multinacionales, diversidad cultural</p>
<p>Se espera que las entrevistas permitan un diálogo que conduzca a la recopilación de narrativas, experiencias anecdóticas, indagaciones y profundizaciones en el área, que puedan representar una novedad y un aporte para la comunidad académica.</p>
<p>La recopilación de la investigación documental será luego revisada para concluir con la redacción y edición de la tesis:</p>

"COMUNICACIÓN INTERCULTURAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS MULTINACIONALES
CASO: SAN MIGUEL INDUSTRIAS ECUADOR SANMINDEC S.A (SMI SOLUTIONS)"

A través de este documento, extendemos a usted la invitación a participar en una entrevista que se llevará a cabo el 12 de marzo del 2026 de manera presencial, a las 12:00 pm respectivamente en las aulas de la universidad.

Garantizamos que la información por este medio obtenida será recopilada de manera confidencial. Los datos serán analizados de manera cuidadosa y serán publicados con autorización del entrevistado, quien podrá revisar los datos previos a la publicación de la tesis, para expresar su conformidad con el material a ser publicado. Las personas que participan en la investigación tendrán la oportunidad de conocer los borradores de los productos de la investigación que contengan cualquier conclusión extraída de los datos que han proporcionado. Al conocer estos borradores, tendrán la oportunidad de solicitar modificaciones de sus intervenciones.

En caso de no estar de acuerdo con partes o la totalidad de la entrevista o los datos a publicarse, el entrevistado podrá abstenerse de participar y la parte correspondiente a los datos recogidos y la información serán retirados de la publicación. De igual manera, el entrevistado podrá abstenerse de contestar cualquier pregunta o solicitar el retiro de información en cualquier momento mientras dure esta investigación. Una copia de los datos recogidos y hallazgos, en caso de haberlos, estarán disponibles para revisión del entrevistado bajo su pedido expreso, y luego los resultados finales serán disponibles con la publicación de la investigación.

Cabe indicar que únicamente el equipo designado, es decir la doctoranda y el profesor director de esta investigación que suscriben, tendrán acceso a los datos recopilados.

Se prevé que la duración de la entrevista sea de aproximadamente 40 minutos.

En cuanto a los dispositivos que se utilizarán para la realización de la entrevista, se utilizará el dispositivo de grabación de Zoom y un dispositivo de registro adicional a través de teléfono celular a fin de garantizar la transcripción fidedigna de los datos. Además, se tomará nota de aspectos fundamentales de la entrevista.

El entrevistado podrá pedir que se apaguen los dispositivos de grabación en cualquier momento durante la entrevista, si así lo creyera conveniente.

Los datos recopilados serán analizados posteriormente mediante su transcripción. Los datos recopilados serán examinados y se procederá a seleccionar la información pertinente para incluirla en la investigación a publicarse.

Katherine Marcela Ochoa Maldonado

Investigadora

E mail: kochoa@es.uazuay.edu.ec

Cell: 0984100095

Dirección: Tomas Vicente Andrade y Luis
Moscoso

Lcda. Mónica Martínez Sojos, Mgt

Directora

Email: mmartinez@uazuay.edu.ec

Cell: 0998470787

Dirección: Guangarcucho s/n Cuenca

Hoja de Consentimiento Informado

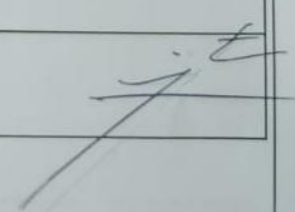
Nosotros, Katherine Marcela Ochoa Maldonado y Mg. Mónica Martínez Sojos, queremos asegurarnos de que las personas entrevistadas como parte del trabajo de titulación **"COMUNICACIÓN**

Anexo G
Consentimiento Informado

INTERCULTURAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS MULTINACIONALES CASO: SAN MIGUEL INDUSTRIAS ECUADOR SANMINDEC S.A (SMI SOLUTIONS)"

están completamente informadas acerca de implicaciones de participar. Por favor, marque las casillas a continuación si cree que tiene toda la información relevante. Si no, háganoslo saber.

- He leído y comprendido la hoja de información del proyecto.
- Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar en una entrevista.
- Entiendo que la entrevista tomará aproximadamente 45 minutos, pero podría extenderse o acortarse dependiendo de mi disponibilidad.
- Estoy participando voluntariamente.
- Entiendo que puedo negarme a responder cualquier pregunta, por cualquier motivo.
- Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, por cualquier motivo.
- Acepto que se grabe el audio de mi entrevista.
- Acepto que el investigador tome notas durante la entrevista.
- Entiendo que mis palabras pueden ser citadas en documentos académicos, informes de investigación y otros resultados de investigación.
- Entiendo que, aunque no se publicarán nombres reales en los resultados de investigación, dado que el tamaño de la muestra de judiciales entrevistados es modesto, existe una posibilidad mínima de que alguien pueda identificarme. Los investigadores tomarán medidas de anonimización para reducir esta posibilidad.
- Entiendo que la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.
- Entiendo que puedo solicitar retirarme del proyecto dentro de 15 días hábiles a partir de esta fecha, comunicándome con el equipo de investigación cuyos datos de contacto están en la hoja informativa. En tal caso mi información será retirada y destruida.

Nombre del participante	Firma
Gerente General Francisco Torralba	

Fecha: 12 de marzo del 2026