

Interculturalidad: Instrumento de gestión en los negocios.

Autoras:

LAEC Jannett Ayup González ME

yanethay@uat.edu.mx

garza@uat.edu.mx

MA, CPC Ma. Isabel De la Garza Ramos

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Profesores de la Facultad de Comercio y Administración Tampico

1. Introducción.

La gestión en las empresas ha dado vuelcos inusitados en respuesta a los actuales planteamientos socioeconómicos. El *management* deberá ocuparse de equilibrar el conocimiento de los valores de la gente, frente a la preocupación por los resultados económicos (Drucker, 2003). Las organizaciones hoy en día demandan nuevas herramientas que permitan contar con indicadores competitivos y simultáneamente generar alto valor agregado en sus resultados empresariales, a través del análisis y valoración del capital intelectual. Por todo ello, las organizaciones establecen sistemas de medición y controles tendientes a modelar el comportamiento espontáneo hacia resultados predecibles.

Ante esquemas de gestión agotados y reactivos, hacen falta directivos que valoren, incluso celebren las diferencias de su gente, de manera que se aumente la capacidad de un equipo a reaccionar exitosamente ante el cambio e imaginar soluciones novedosas ante los problemas comunes (Cloke, K., Goldsmith, J., 2001). De otra forma los individuos actuarían de manera no coordinada, facilitando comportamientos oportunistas.

Para lograr modelar el comportamiento del personal, las firmas se sirven de un conjunto de herramientas o instrumentos que conforman el sistema de control de gestión dentro de la estructura organizativa o de gobierno. Anthony (1995) define control de gestión como el proceso por el cual los directivos influyen sobre otros miembros de la organización a fin de implementar las estrategias de ésta.

La ejecución de estrategias incorpora diversas culturas, las cuales se encuentran inmersas en un sistema organizativo definiendo la efectividad de los instrumentos de control. El sistema organizativo debe incorporar elementos de reconocimiento de las actitudes de los individuos en su comportamiento dentro del sistema de información contable (SIC).

Al intentar eficientar el desarrollo empresarial, la estructura organizativa se ve predeterminada por cambios *ante* y *expost* en los sistemas de información. Estos cambios se incorporan en herramientas de gestión y son determinantes para alcanzar los objetivos estratégicos. De ahí que este trabajo pretende establecer las necesidades de instrumentos de gestión que reconozcan la multiculturalidad en los negocios y promuevan competencias interculturales.

2. Antecedentes.

La interculturalidad en la competencia de comunicación y sus diversos componentes como efectividad, eficiencia o adaptación han sido estudiados desde Gardner (1962), Hoselitz (1954), Desde entonces se asocia con conceptos como adaptación de empleados emigrantes, aculturalización por inmigración, choques culturales, entrenamiento transcultural, cambio social, management de internación; y han sido sintetizados por Gudykunst, 1998; Lusting & Koester, 1999; Wiseman & Koester, 1993).

Actualmente los estudios de la comunicación intercultural como competencia es un análisis de datos recolectados y medidos en el marco del SIC. En él se observan los cambios dinámicos y constantes generados por el individuo mismo, por su cultura¹, su actitud ante responsabilidades y funciones; mismas que es necesario comprender para establecer los mecanismos de control necesarios en los grupos de trabajo de la organización.

Los instrumentos de gestión que por naturaleza intentan la cohesión y dirección organizativa a través de estrategias, planes, presupuestos, objetivos, balanced scorecards, etc., sin embargo solamente identifican funciones, decisiones, pero no integran y mantienen la coherencia y cohesión, (Fiol, M. 2005). Convenimos en que la cohesión y la coherencia de la organización y los individuos que participan en ella deben incorporar componentes interculturales que permitan su autorregulación y sostenibilidad.

Los individuos se desenvuelven en un multiculturalismo, mismo que se gesta, referenciado por Carbonell (1995), por la teoría de las tres "D" - desarrollo, demografía y democracia-, las razones sociales, políticas y económicas que originan los movimientos migratorios que provocan desnivel en las tres "D" son: a) Desarrollo de zonas suburbanas y fuerte crisis de valores que convocan en el integrismo religioso, b) Demografía en que se desdibujan los límites territoriales de una población y su cultura diferenciándola de otra y c) La migración atraída por la riqueza pero también por la justicia y democracia que suponen algún otro país.

Si el multiculturalismo² es la coexistencia de diversas culturas en un espacio físico o virtual; nosotros, después de las discusiones de Francis Fukuyama y su "...fin de la historia" (1989), luego, Hungtinton y su "choque de civilizaciones" (1996), más adelante vendría Giovanni Sartori y su reflexión sobre los límites del multiculturalismo, en su libro *La sociedad multiétnica. Pluralismo, Multiculturalismo y extranjeros* (2001), nos apropiamos de manera dialéctica del concepto de interculturalidad como: La consecuencia de vivir en libertad y diversidad cultural en sociedad, si bien homogénea por decisión y no por imposición, también abierta pero no fragmentada, y mucho menos distanciada del modo de producción o prácticas comerciales.

En las organizaciones e instituciones actuales, la globalización es evidente, la nueva manera de trabajar con la gente a distancia constituye cada vez más un tema central del management en las organizaciones empleadoras

al igual que en las empresas de negocios. Y con ello el ambiente multicultural que se genera por interacción en la diversidad de culturas.

En el pasado se creía que la diversidad debería ser rechazada, en tanto la integridad se demandaba, en la actualidad la heterogeneidad ha quedado agotada dando paso a la diversidad en el acuerdo, como consenso enriquecido en que las diferencias abundan y la negociación converge en democracia participativa (Sartori, 2001). Sin duda este contexto es común en el ambiente organizativo, de ahí la importancia de la interacción de los individuos de diversas culturas en un sistema autorregulable.

La competencia, es denominada por los estándares internacionales de calidad, como la habilidad para aplicar conocimientos y aptitudes, por tanto la competencia profesional implica el uso de conocimientos y aptitudes, aplicadas de manera conjunta, en el ejercicio de la actividad profesional.

Los componentes de la comunicación intercultural como competencia reflejan la necesidad de que los miembros interactúen apropiadamente y efectivamente ante diversas culturas. Esta competencia ha sido asociada con interacción participativa (Cegala, 1984), reconocimiento de mensajes no verbales (Anderson, 1994) comportamiento flexible (Bochner & Nelly, 1974), mantenimiento de identidad (Ting-Toomey, 1994), habilidad para establecer relaciones interpersonales (Hammer, 1987), y habilidad para expresarse clara y asertivamente (Kim, 1993).

De ahí que la interculturalidad es evidente e influyente en la sociedad y en las organizaciones mismas, sus repercusiones empresariales originan una nueva competitividad. Los individuos que usan la información a favor de los resultados empresariales con pleno ejercicio de la competencia intercultural son aquellos individuos diestros en la gestión.

La orientación al mercado, en el mundo de los negocios, está aprendiendo que el multiculturalismo transita hacia un ambiente intercultural que resulte en beneficios empresariales e individuales para los interlocutores que negocian y cierran acuerdos respondiendo preactiva y asertivamente ante exigencias no previstas.

3. La interculturalidad y sus repercusiones empresariales.

La globalización juega un papel esencial en el proceso de internacionalización de las empresas, los directivos y técnicos requieren además de las competencias profesionales específicas, habilidades de negociación para llevarlas a cabo con éxito e instrumentos que les permitan desarrollarlas.

Las estructuras de las grandes compañías cambian rápidamente y con esto el modo de dirigir las. La empresa está fragmentada, el control se dispersa, los niveles jerárquicos se diluyen; los joint ventures, los acuerdos de know-how, la transferencia de tecnología, el personal temporal, el "trabajador del

conocimiento”¹, la tercerización produce toda clase de relaciones en éstos últimos no reciben órdenes, se comunica a través de conocer sobre sus objetivos, sus expectativas y sus valores.

En los convenios y toda negociación o acuerdo, dentro o fuera de la organización, se observa resistencia para compartir y desarrollar competencias interculturales al conformar equipos de trabajo en busca de alcanzar acuerdos con beneficios para ambas partes y en proyectos comunes de largo plazo. (Crovi, Delia Druetta.2002). De ahí lo imperante para la expansión de las firmas y para el desarrollo de la economía de nuestro país, la facilitación de negociadores altamente preparados para una comunicación efectiva en acuerdos que implican actitudes interculturales.

Mientras que la interculturalidad, conceptualizada como la interacción enriquecedora es, por tanto, una actitud determinante en la competencia profesional dentro del sistema de control de las mediciones, influye en la consecución exitosa de objetivos estratégicos. Sin embargo, el líder deberá saber en qué momento dar órdenes y en qué momento hacer preguntas. Simplemente no hay jefes y subordinados, sólo personas más experimentadas y menos experimentadas (Drucker, 2003) que realizan los intercambios, negociaciones, acuerdos, alianzas.

La organización, bajo el concepto de multiculturalismo de Lamo de Espinosa (1995) es el conjunto de personas, elementos materiales y situaciones que envuelven a los individuos en su cotidianeidad, se involucra la cultura, la lengua, la ideología y costumbres que sin duda la contextualizan, éstas no escapan del multiculturalismo.

En este ambiente multicultural, los grupos intra-empresariales enfrentan el problema de conservar sus creaciones culturales y al mismo tiempo acrecentarlas. Los mercados europeos y árabes son concientes de la interculturalidad como competencia de gestión. Rodrigo (1999) en su análisis sobre *Comunicación Intercultural*, indica que las personas tienen una competencia cognitiva intercultural mayor cuando tienen un alto grado de auto-conciencia y conciencia culturales. Esto implica que, en primer lugar, se tiene que tener conciencia de nuestras propias características culturales y de nuestros procesos comunicativos y las relaciones emotivas son también muy importantes en la comunicación.

Los mercados con singularidad multiculturalidad, en la intención de mejorar la cooperación económica y empresarial establecen escuelas de negocios, que constituyen el eje de la red dedicada al desarrollo de la dirección de empresas multinacionales. Un ejemplo es la Euro-Arab Management School (EAMS), funciona a través de actividades formativas y de apoyo a las empresas; ofrece soluciones a los problemas que los directivos árabes y europeos encuentran en sus tareas de gestión. Se destaca la participación de

¹ Término acuñado por Drucker alrededor de 1960, que describe a las personas con considerables conocimientos y aprendizaje teóricos: Médicos, abogados, maestros, contadores, ingenieros, químicos.

la EAMS y sus 22 países asociados, en la formación de profesionales para intensificar las relaciones comerciales económicas en la región.

Es necesario que los negociadores reconozcan en sus interlocutores² la cultura que los mueve en el complejo mundo de los negocios internacionales para ser altamente competitivos y alcanzar sus metas, de ahí la importancia de identificar las particularidades en el desarrollo de operaciones internacionales y detección de los distintos mercados internacionales.

Las características diferenciales de cada interlocutor son conformadas por conocimientos técnicos, manejo eficiente de la información, actitudes y habilidades adquiridas. Si quisiéramos delimitarlas lo haríamos considerando: a) Forma de trabajar, es decir la orientación a la tarea o a la relación social, b). Tiempo y espacio, en que se acostumbra negociar con comodidad, c) Idioma y contexto, con conocimiento pleno de aspectos culturales en el lenguaje verbal y corporal, d) Estilo de administración, e) Relación grupo-individuo, f) Rituales o protocolos, g) Posición social, y h) Valores culturales, organizacionales y personales. En este contexto pluricultural³, la interculturalidad (Carbonell, 1995) que interviene en los negocios constituye un elemento fundamental para alcanzar ventajas competitivas dentro de un mercado global.

Los usuarios de la información no necesariamente son personas con las mismas habilidades y conocimientos. Pudieran ser inversionistas institucionales o pequeños inversionistas, analistas, proveedores, miembros del gobierno, reguladores u otros. La capacidad de entender e interpretar la información puede variar mucho entre ellos pudiendo revelar selectivamente la información a los diferentes usuarios en la trama del sistema de gestión (Dye, 1998).

El papel de la interculturalidad en el sistema de información contable como un sistema de gestión de las organizaciones internacionales se implica en la teoría de Gray (1980); en ella se explican las diferencias internacionales en las estructuras contables de las diferentes organizaciones, las prácticas de registros y sus reportes financieros. Toda esta información generada y utilizada para la toma de decisiones es el elemento disparador de conflictos o acuerdos exitosos.

Se han determinado conflictos o acuerdos, tanto a los internos como a los externos en su relación con otros sistemas con los cuales se mantiene relación, llámense proveedores, dependencias gubernamentales, organismos no gubernamentales, competidores o aliados estratégicos. La eficiencia de su gestión en las grandes empresas se explica en la aparición de las prácticas de contabilidad de gestión para mejorar los procesos autorregulados por indicadores para una gestión competitiva (Larrinaga, 1999).

4. Fundamentos teóricos

4.1 Los valores de Hofstede y el modelo de Gray.

² Interlocutor llamado al integrante de una negociación en que se intenta llegar a un acuerdo, cualquiera que éste sea.

Los valores, como rectores de conducta de los interlocutores, influyen en los acuerdos; los negocios se desarrollan entre personas, y crecen de manera exitosa, no sólo por el respaldo de las organizaciones, sino además, porque nacen de una vinculación de confianza, respeto y colaboración entre aquellos individuos que intentan alcanzar objetivos vinculados y benéficos para ambos.

Los patrones culturales en su relación con el sistema de información asimilado a un sistema de gestión empresarial, han sido motivo de diversos estudios, entre los que destacan Hofstede (1980, 1983) y Gray (1988). El primero, identifica que las influencias externas, influencias ecológicas, los valores, la cultura y la sociedad confluyen determinadamente en las instituciones y empresas conformadas por sistemas contables.

En sus propuestas, Gray (1988) determina los valores en que se desarrollan los sistemas contables internacionales, aunque pudieran no ser único considera: a) Profesionalismo *versus* estado de control, es el ejercer el individualismo profesional autoregulado, opuesto a actuar bajo prescripción a requerimientos establecidos bajo control, b) uniformidad *versus* flexibilidad, prefiriendo enfocarse a las prácticas contables consistentes en diferentes organizaciones del sector, en contraparte con la flexibilidad que permite a los individuos u organizaciones adaptarse bajo a las circunstancias dadas, c) conservadurismo *versus* optimismo, que preferencia la cautela o a la flexibilidad y minimización del riesgo, y finalmente d) secrecía *versus* transparencia que enfoca la discreción y confiabilidad oponiéndose a la apertura y difusión.

El mismo Gray (1988) propone como grandes características diferenciales entre las diversas culturas en el mundo: El individualismo, distancia al poder, aversión a la incertidumbre, masculinidad asimilada a la dimensión de autoridad o asertividad. Ambos estudios nos facilitan el reconocimiento de la relación del sistema de gestión en función de la cultura.

El sistema de gestión con su inseparable comportamiento intercultural de los individuos, es un monitor de la realidad, considera la influencia de la asimetría de la información en diferentes situaciones organizativas como: Negociar contratos de compraventa, establecer y negociar presupuestos, establecer indicadores de desempeños, diseñar el sistema de compensaciones, establecer la política de dividendos y la inherente gestión.

4.2 Los valores culturales organizativos.

En este apartado revisaremos los valores culturales en la organización, describiéndolo de manera breve. El primer valor denominado **confianza** es extraordinariamente importante en todo acuerdo o negociación en organizaciones principalmente multinacionales y/o de ciencia y tecnología, el alto valor científico y comercial provoca el dilema de la revelación total o mantener la competitividad, limitando la difusión de los descubrimientos. Como Zucker y Kreft (1994) argumentan, la producción de confianza como acción humana determina al ser como un agente social en actividades de altos costos en términos de tiempo invertido, atención y recursos como energía humana, gasto, momentos de oportunidad o contribución al proyecto. La confianza, en

este trabajo, comprende honestidad, honradez, responsabilidad y un estilo de pensamiento propositivo como premisas de coexistencia.

En la cadena de suministros, los costos de transacción proveen señales útiles del nivel de confianza entre los integrantes de la cadena de abasto. Estos costos (entre vendedor y comprador) reflejan la asimetría de información en las fronteras de la racionalidad y el oportunismo; éstos costos pueden darse *ex ante* (durante la negociación – determinantes de costos, precios, pagos a intermediarios, condiciones contractuales en sí, pero además particulares idiosincrasias respecto a la calidad percibida de un producto o servicio). Finalmente los costos *ex post* que corresponden al monitoreo e implementación.

El trabajo en equipo de los integrantes de una coordinación vertical en la cadena de suministro permitirá disminuir los costos de la asimetría de información a través de integración de alianzas estratégicas (Hobs *et al*, 2000). Por tanto el **trabajo en equipo es par de la conciencia de costos** de los individuos para alcanzar la eficiencia organizativa. Esta eficiencia es natural en una firma cuya cultura organizativa incluye gran cantidad de personas con competencia intercultural que le permiten trabajar armoniosamente en equipo colaborativo generando y aplicando innovaciones para la disminución en costos en *pos* de una ventaja estratégica competitiva.

Es innegable que la cultura incluye las habilidades tecnológicas, y por la especificidad de conocimiento de un producto que tienen tanto por el vendedor como el comprador, las relaciones en el proceso de negociación son sumamente complejas. En este proceso cobra fuerza la asimetría de información y el comportamiento aumentando los costos ante el monitoreo y operación de la compraventa (Hobs *et al*, 2000). Lo ideal sería que las habilidades tecnológicas se transmitan y procesen en condiciones deseadas, sin asimetría de información en la comunicación.

Es la **comunicación** en las relaciones interculturales la de máxima relevancia en los negocios, es la que promueve o demerita los acuerdos comerciales que tienen como eje fundamental la determinación de inversiones de capital. Éstas no se realizan tomando en cuenta sólo los recursos financieros sino además, dentro de otros aspectos, la capacidad organizativa de sus directivos y la creatividad del personal en un ambiente colaborativo³. El profesor Miguel Rodrigo Alsina de la Universidad Autónoma de Barcelona cita en su análisis sobre *Comunicación Intercultural*, que las personas tienen una competencia cognitiva intercultural mayor cuando tienen un alto grado de autoconciencia y conciencia culturales.

La mayor parte de los negocios internacionales toman la forma de multinacionales, es decir no sólo operan de manera local en el país anfitrión, sino que su unidad económica conduce las actividades de abasto, planeación, investigación, finanzas, marketing y management con atención en el mercado mundial (Drucker, 2003). De acuerdo a esta perspectiva, las instalaciones, las

³ Aspectos que rodean una negociación con la valiosa orientación de un líder pero con la sinergia del grupo, es decir la fuerza de cooperación.

tecnologías de información y los sistemas de gestión que privilegien la comunicación y convivencia inherente en la negociación facilitarán la consecución de los objetivos estratégicos y organizativos.

Por tanto, si deseásemos prescindir del enfoque de la teoría de la agencia, conviene que cuanto más medible sean los resultados, mejor es la información proporcionada, entonces el proceso de transformación y generación del conocimiento sería perfecto en la medida del resultado (Rosanas 1999).

En el los negocios la ausencia de interculturalidad con los consecuentes efectos en los acuerdos, se refleja en un sistema de información a través de la existencia de pasivos ocultos, apreciaciones incorrectas por aversión a la incertidumbre, bajo índice de inversión privilegiando intereses particulares, restricción de información que facilitaría la transparencia en las negociaciones. Por otro lado la interculturalidad como competencia profesional con su transparencia en la información, con amplia participación del empleado trae como resultado la generación de valor organizativo y ventajas competitivas.

El valor de la **participación del empleado** en la organización, aunque aún no sea consensuado, se considera como un proceso en que el empleado genera información y toma decisiones respecto a la información disponible. La participación puede ser directa o indirecta. La participación directa presenta dos formas: La participación consultiva y la participación que delega (Geary y Sisson, 1994). La primera refiere a las prácticas gerenciales para motivar a los empleados a actuar en base a sus directrices de trabajo finalmente planteadas por los niveles jerárquicos superiores, y la segunda a delegar con las decisiones y actuaciones monitoreando resultados.

Revisando algunos estudios se observa que el poder de influencia de la cultura explica el comportamiento organizativo (Boyacigiller and Adler, 1991; Child 1981, Hofstede, 1980). En un estudio a cinco plantas de corporaciones multinacionales Pavet y Morris (1995) demostraron que las plantas localizadas en Estados Unidos de Norteamérica e Inglaterra presentan mayor participación de los empleados comparativamente que en México, España e Italia. Apoyados en Hofstede (1991), identifican dos dimensiones culturales que explican principalmente las diferencias en la participación de los empleados en las decisiones y desempeño empresarial: a) la primera es la distancia de poder y b) la aversión a la incertidumbre; ambas distinguen las áreas culturales en que se desarrollan las plantas pese a los sistemas de gestión estandarizados.

Abundando sobre las dimensiones culturales, en 2001 Cabrera *et al* en un estudio a más de 5000 firmas en ciudades europeas como Dinamarca, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Portugal, España, Suiza y Los Países Bajos, presentando como resultados que la aversión al riesgo, competencia, sindicalismo y estrategia de negocios son determinantes en la participación del empleado.

El desempeño organizativo es determinado por la participación del empleado, y tal desempeño es medido y evaluado como **generación de valor**

por un sistema de medición de resultados –el de mayor uso- que Kaplan y Norton (1996) llamaron Balanced Scorecard (BSC) o castellanizado como Cuadro de Mando Integral; en él se integran variables como seguridad, cooperación, calidad, tiempo, personal/individual, productividad y capacidad productiva. Estas variables se ponderan en indicadores en las principales áreas organizativas como: El área financiera, el área de materiales, el área de recursos humanos, el área de producción y el área de calidad.

La generación de valor puede reflejarse de distintas maneras, bien pudieran ser diferenciación de productos, superar satisfactores esperados por el cliente, procesos certificados en calidad, optimización de costos o los relacionados con la gestión de los recursos humanos basada en la gestión del conocimiento. Cualquiera que fuese el valor generado el dilema será el diseño de la estructura que soporte adecuadamente el conocimiento de la organización de manera que se disminuya la asimetría de información, reduciendo los comportamientos oportunistas y mejorando las decisiones exitosas en base a la información disponible, de acuerdo a los intereses particulares y organizativos dados por los resultantes comportamientos interculturales.

Las **alianzas estratégicas** son una forma de plasmar la interculturalidad en la generación de valor. El *joint venture* es una práctica de transferencia de know-how en que surge la resistencia de los empleados locales por las diferencias culturales, creando conflictos de entendimiento y dominio que necesitan ajustes y aprendizaje mutuo. Shimin (1999) sugiere que las organizaciones que aprenden en *joint ventures* son culturalmente dependientes, entendiendo las diferencias en los modos de organización y gestión de sus pares con diferentes culturas y *background* socioeconómico, fortaleciendo a Hofstede (1993) en que la gestión no es un fenómeno que pueda ser aislado de otros procesos que toman lugar en la sociedad.

Las *joint venture* son organizaciones que aprenden⁴ a pesar de procesos fundamentalmente diferentes y sus diferente roles culturales pueden determinar rutinas defensivas. Una manera de transferir el aprendizaje individual en la organización es a través de compartir modelos mentales (Shein, 1993) y su interacción dentro de las políticas organizativas. La gestión en las *joint venture* está condicionada a procesos mutuos y de aprendizaje colectivo que pueden ser creados con eficiencia ante la expectativa de nivel suficiente de interculturalidad en los negociadores.

El Balance ScoreCard como herramienta de gestión, se complementa en el sistema de información, con cualquier otra que se adapte a las necesidades de la organización en el proceso de generación de valor, y toda organización es única y difícilmente repetible por el nivel de interculturalidad que presentan sus integrantes. Las especificaciones culturales, la ideología y las tradiciones tienen importante consecuencia en la acción, ellas proveen la posible explicación entre las diferencias que surgen en la aplicación de las diversas herramientas gerenciales disponibles.

Las renombradas estrategias para evaluación del desempeño: La norteamericana Balance Scorecard (BSC) y la francesa Table de Bord (TB) se enfrentan en un debate ideológico de aplicación y liderazgo desde el nacimiento de la primera, diversos autores la han sugerido como predecesora inspirada en herramienta francesa (Chiapello y Lebas, 1996).

El BSC es además de una estrategia, es un sistema de medición de desempeño, es realmente una estrategia de control utilizada para clarificar y consensuar la estrategia organizativa, para alinear metas departamentales y personales a la estrategia, y para ligar los objetivos estratégicos con los objetivos organizativos (Bourguignon, 2001). El debate de aplicación es un análisis cultural del sistema de control en que el entendimiento de los marcos culturales en que se diseñaron diferentes ya apropiadas para cada uno de manera efectiva (Chow *et al* 1999).

La eficiencia de los sistemas de gestión, y las herramientas que lo integran, requiere amplia transparencia en la información generada para la gestión de actividades y la gestión de costos. *Los individuos (operadores o "trabajadores del conocimiento") con sus creencias, su cultura, sus actitudes y comportamientos profesionales son los que determinarán, en el marco del SIC, en una empresa la transparencia de información y la velocidad de respuesta en el ciclo efectivo de resultados esperados.* En este ciclo de generación de valor, en tanto más rápido se reinicia, mayor es la eficiencia de los sistemas que conforman el sistema de gestión.

5. La interculturalidad como herramienta de gestión en los negocios.

Para alcanzar niveles de competitividad internacional incluso en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), además de preocuparnos por la producción y servicio debemos orientarnos a la negociación y acuerdos con calidad; en el entendido de efectividad, como resultado de las actitudes en añadidura a las aptitudes interculturales facilitando alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

La gran restricción administrativa se centra en conocer y utilizar de manera generalizada técnicas y herramientas de gestión que sean apropiadas y eficaces con las personas, empresas, instituciones y organismos con que se relacionan. La administración de las PYMEs, generalmente centralizadas en la actuación del propietario de la empresa y dificultando la gestión del conocimiento; dado que lo hace de manera empírica, y en consecuencia sus colaboradores actúan sin sentido propio.

Nuestro país, ha incursionado con gran dinamismo en la globalización al conformar su apertura comercial mediante los diversos tratados, alianzas y acuerdos comerciales con países, sin embargo las PYMEs nacionales se aprecian brechas actitudinales entre los muy diversos negociadores, cuyos resultados en consecuencia difieren significativamente de manera directamente relacionada con sus habilidades de negociación.

Las diferencias actitudinales, presentes en las relaciones dentro y fuera de la organización, se reflejan en costos ocultos en las prácticas gerenciales. Las pérdidas más evidentes son en tiempo y costos de sustituir empleados, su reentrenamiento de empleados, salarios pagados infructíferamente, consumidores insatisfechos, pérdidas de ventas, disminución de la productividad o costos de supervisiones innecesarias. Sin embargo, la esencia de toda organización son las relaciones, sin ellas, simplemente no existe.

Por tanto, la prioridad en el aprendizaje organizacional, sería entonces, el fomentar alianzas estrechamente relacionadas con su visión. Para ello se requiere de dirigentes y operarios en cuya capacitación y formación profesional se construyan actitudes tan diversas como culturas e individuos participen en las negociaciones para formar excelentes negocios o acuerdos del día a día.

6. La competencia intercultural.

La literatura sobre interculturalidad, recomienda que los negociadores transmitan sus valores culturales para la sobrevivencia física, emocional y cognitiva, de lo contrario la situación se vuelve caótica y frustrante para quienes aún requieren dominar habilidades de interculturalidad eficaces. Por tanto, los empresarios, directivos o ejecutivos verán afectado en todo momento su desempeño por los acuerdos de éxito en los negocios, resultado de la competencia intercultural de todos y cada uno de sus principales negociadores, sea cualquiera de las negociaciones o acuerdos relacionados con la empresa.

En primer término, puntualicemos que la competencia, es denominada por los estándares internacionales de calidad (ISO), como la habilidad para aplicar conocimientos y aptitudes, por tanto la competencia profesional implica el uso de conocimientos y aptitudes, empleadas de manera conjunta en el ejercicio de la actividad profesional. Por tanto, la interculturalidad, conceptualizada como una actitud determinante en la competencia profesional influye en la consecución exitosa de objetivos estratégicos.

Coincidiendo con Spitzberg (1988), la comunicación intercultural corresponde a la interacción que se percibe como efectiva en un acuerdo de objetivos mutuos en el contexto concreto que se presenta. Ahora, retomando los conceptos de interculturalidad y competencia veamos algunos atributos o características que cobran utilidad en la interacción de negocios. La competencia intercultural se muestra implícitamente en la propuesta de Kennethe Cloke y Joan Goldsmith (2001) respecto a diez habilidades para trabajar en equipos exitosos.

1. *Autodirección.* La habilidad de los equipos para conformar estructuras flexibles que cambian y evolucionan ante la incertidumbre y complejidad del entorno. Se basa en la participación y decisión de los empleados de dirigir su propia vida, apoyándolos con liderazgo, recursos, entrenamiento y realimentación.
2. *Comunicación.* En el marco de relaciones abiertas, honestas, con empatía hacia la cultura organizacional. Las personas aprenden a escuchar de manera activa, sensible creativa, y comprometida.

3. *Liderazgo*. Los líderes, es decir todos los miembros del equipo, lo que hacen es inventar e implementar soluciones, en lugar de dirigir lo que hacen es vincular, organizar, coordinar, colaborar, planificar, facilitar preparar y tutorar. Los roles cambian rápida y situacionalmente.
4. *Responsabilidad*. Cada miembro del equipo es responsable de su propio trabajo, pero además del trabajo de cada uno de los miembros del equipo. El empowerment aquí convierte a todas las personas en autogobernantes con responsabilidad compartida.
5. *Diversidad*. Es la habilidad de valorar y, mejor aún, celebrar las diferencias reaccionando ante el cambio con experiencias colaborativas, con ideas contrastantes que enriquecen los equipos y organizaciones.
6. *Realimentación y evaluación*. Habilidades esenciales para mejorar el aprendizaje, la comunicación, la calidad de productos o procesos, y las interacciones humanas. La realimentación de 360° examina el progreso individual, recíproca y simultáneamente organizacional, de manera que constructivamente apoya el progreso.
7. *Planificación estratégica*. Los equipos autodirigidos necesitan crear una visión, definir objetivos, identificar barreras, estrategias y generar líneas de acción que comprometan las actividades organizacionales.
8. *Reuniones productivas y satisfactorias*. Se requieren equipos de trabajo con reuniones racionalizadas, cortas con la participación de empleados resistentes en la búsqueda de consenso. Se recomienda rotar los facilitadores de las reuniones y observar el proceso evolutivo de las reuniones de productivas a productivas-satisfactorias.
9. *Resolución de conflictos*. El conflicto como proceso de mejora es indispensable, conduce a los miembros del equipo a desarrollar habilidades de solución de problemas, negociación colaborativa, reacción ante conductas difíciles y resolución de conflictos. Con ello aumenta la comodidad de los miembros del equipo y la motivación a participar en las decisiones grupales.
10. *Disfrute*. Abre la posibilidad de expresarnos abiertamente en el trabajo, expandir horizontes, sentimiento genuino de placer por las actividades laborales con retos y alto desempeño.

La comunidad económica globalizada parece encontrarse ante un management debilitado, incierto e inédito por la incapacidad de los individuos en sus interrelaciones. Se requieren aportes inexplorados por el hombre para lograr negociaciones exitosas en ámbitos políticos, sociales y por supuesto económicos, abordados de manera multifactorial.

6.1 Comunicación intercultural en el manejo de la diversidad.

La comunicación intercultural como competencia profesional de los negociadores es la habilidad de transmitir mensajes apropiados y efectivos en un contexto dado (Spitzberg, 1991). Los significados serán diferentes de acuerdo a los valores y normas de cada cultura del interlocutor con el que se

esté negociando; de acuerdo al buen manejo de la comunicación intercultural se estarían obteniendo acuerdos exitosos o no.

La diversidad cultural es definida por la diferencia de edad, género, raza, nacionalidad y habilidad (Loden, Roseneer, 1991). La proporción de las minorías en la fuerza de trabajo es cada vez mayor (Seal, 1991). Países con alta migración como Estados Unidos de Norteamérica, España, Argentina, Lituania han visto incrementada la diversidad en la fuerza laboral. Debido a ello los interlocutores en los negocios y los clientes son sumamente diversos; pero ello garantiza la innovación permitiendo mantener una posición competitiva.

Los expertos de Marketing apoyan el enfoque de Orientación al Mercado, en los negocios el intercambio de bienes, servicios y conceptos son visualizados en relación tanto al cliente como a la competencia. De ahí que se presentan cambios importantes en el estudio del Marketing: Primero, la necesidad de aumentar los gastos de reclutamiento y selección de ejecutivos que manejen la diversidad cultural. Segundo, los directivos reconocen una fuerza laboral que interactúa en un ambiente de negocios igualmente diverso.

La orientación al cliente exige que los comercializadores aprendan del cliente, tanto interno como externo, en términos de estilo de comunicación, comportamiento y necesidades, (Bush, V., Rose, G., Gilbert, F., 2001). La adaptación del vendedor puede practicarse de manera efectiva o no efectiva en términos de beneficios a largo plazo. Dependiendo la efectividad respecto a los costos de venta en referencia a los costos de seleccionar y entrenar al empleado, así como el desarrollo de las relaciones con el cliente.

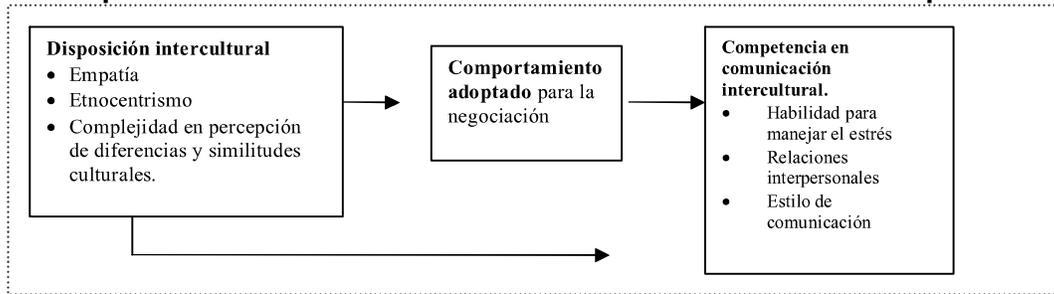
La efectividad de la adaptación es moderada por las necesidades del cliente y vendedor, por la importancia de las situaciones típicas en el proceso de negociación, y finalmente por los recursos que provee la firma y las capacidades de los vendedores (Weitz, Harisch Sujan, and Mita Sujan, 1986).

Bajo esta perspectiva el diseño organizativo enfrenta el conflicto en los sistemas que componen el sistema de información contable, que son el sistema de información de costos, un sistema de información sobre calidad y un sistema de información sobre tiempos y plazos. Ellos conforman el modelo de gestión que destina la información a nivel estratégico, y esto incluye el mercado objetivo de la organización. Laughlin (1991) concibe la organización como una amalgama de subsistemas con diferentes esquemas interpretativos y con elementos materiales, personas y sus comportamientos que guían y dan coherencia a la organización a través de sus valores, roles y políticas.

El modelo de comunicación intercultural propuesto por Victoria Bush, Gregory Rose y Thomas Ingram (2001:391) demuestra cómo la disposición intercultural permite un comportamiento de adaptación efectivo y en consecuencia una competencia de comunicación intercultural idéntica. La figura 1 representa sus principales indicadores.

Figura No. 1.

Disposición intercultural, comportamiento de adaptación, y percepción de la competencia en comunicación intercultural: Un modelo conceptual.



Fuente: Adaptado de Laura Bush, Gregory M. Rose y Thomas Ingram, 2001.

La competencia de comunicación intercultural implica el respeto de las reglas y normas de las diferentes culturas en el proceso de la negociación. Es entonces, cuando las reglas, códigos cobran relevancia para la cultura de cada interlocutor, su efectividad refiere al logro de metas de interacción.

Como se percibe de manera evidente, las empresas PYMES contienden en un mundo de alta competencia internacional. La fuerza laboral en nuestro país, como en muchos otros, tiene alta participación de empleados con residencia temporal; se caracteriza por contar con metas y métodos organizacionales que necesitan adaptarse a un contexto multicultural en el que el manejo de estrés, las relaciones interpersonales y un estilo de comunicación son indicadores de la efectividad de la competencia intercultural.

El manejo de estrés se relaciona con la capacidad de controlar eficazmente el conflicto, con el manejo adecuado de la convivencia social, el manejo de la ansiedad, la introspección y comunicación con otros.

La capacidad de relacionarse con las personas es alusiva a la fuerte relación con otras personas, el mantener relaciones satisfactorias de manera indefinida, el precisar y comprender los sentimientos de otras personas, así como el uso continuo de la empatía relacional.

La capacidad del manejo de los diferentes estilos de comunicación es imprescindible para la adecuación ante los estilos culturales diversos con los que se interactúa. Tales diversidades son tan diferentes como interlocutores se tienen contactos diarios en las actividades entre los colaboradores, clientes y competidores organizacionales.

7. Medidas de actitud de la competencia de comunicación intercultural.

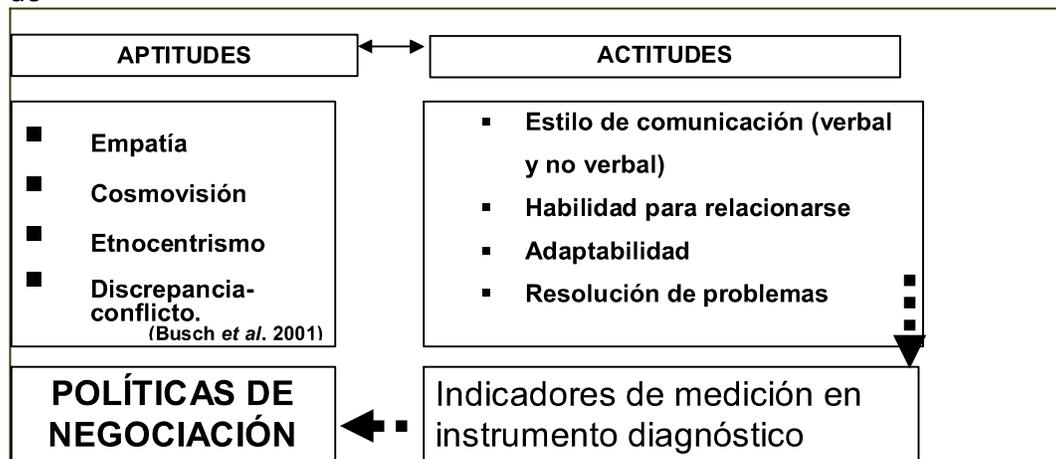
En consecuencia de lo expuesto, se reconoce que las empresas compiten globalmente dentro de su localidad, por tanto requieren interactuar con diversas culturas con quienes tienen acuerdos y negociaciones. Luego entonces, requieren de negociadores y directivos habilitados con competencias de comunicación intercultural que logren acuerdos exitosos para sus organizaciones e incluso para su reputación personal.

Las competencias interculturales deberían ser inventariadas, desarrolladas y evaluadas en las organizaciones, el reto es entonces, el diseño

e implementación de herramientas eficaces que colaboren en la competitividad organizacional. Ésto exige instrumentos que se apliquen en el marco de un SIC competitivo.

El resultado de este ensayo es la propuesta de medidas de eficiencia en la comunicación intercultural de los negociadores de una firma como competencia principal de su ejercicio profesional. De manera que se sienten las bases para la elaboración de un instrumento de medición de las competencias de comunicación intercultural de los negociadores de la firma para establecer políticas de actuación específicas que les lleven a garantizar resultados exitosos en cada acuerdo.

Figura No. 2. Modelo de comunicación intercultural para determinar medidas de



Fuente: Adaptado de Bush et al (2005), Gudykunst & B. Mody, (2003).

En base a los indicadores de aptitudes del Modelo de Disposición, Adaptación del Comportamiento del Vendedor y la Comunicación Intercultural Percibida como Competencia de Laura Busch (2001), proponemos las medidas de desempeño, que se muestran en la Figura No. 2, para actitudes mostradas en las negociaciones y que serán las determinantes en el éxito del acuerdo en el contexto particular.

Las medidas de desempeño que han sido elegidas en base a los estudios realizados por los expertos en el tema, resultados de un estudio de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (2003), aún no publicado, sobre expectativas de actitudes y aptitudes de negociadores en el Corredor Industrial de Altamira, Tamaulipas, México; así como la experiencia propia de dos décadas de actuación negociadora en el área comercial.

La proposición es la elaboración de un instrumento que permita identificar las actitudes interculturales para determinar un diagnóstico-inventario de las competencias interculturales de los principales negociadores de una empresa. Se estima que la medición de actitudes mostradas por los interlocutores, a través de acciones de mayor evidencia y evaluadas en un horizonte de 360° permitirá una interpretación de objetividad superior. Tales actitudes se evidencian, pudiendo ser medibles mediante ciertos indicadores.

- **Estilo de comunicación.** Los mensajes claros y asertivos mediante la expresión tanto verbal como no verbal son los elementos de locución de máxima referencia en el momento de la táctica situacional.(M. Kim, 1993). **Habilidad de relacionarse.** La destreza con que un negociador actúe frente a los interlocutores de diversas culturas sin estereotiparlos, le permitirán a la empresa mejores resultados. (Hammer, 1987).
- **Adaptabilidad.** En la interacción de la negociación, la alteración del comportamiento con el interlocutor, debe ser basada en la percepción de la información previamente obtenida y la naturaleza de la situación, hecho o evidencias que se presenten en el marco del acuerdo, (Weitz, Sujan & Sujan, 1986:175). Este indicador tiene alta correlación cualquiera de los presentados, sin embargo es crucial tanto para el momento de la estrategia como el de la táctica de negociación.
- **Resolución de problemas.** El marketing relacional conduce a relaciones de negocios de largo plazo, que se logran mantener mediante la continua y permanente resolución de problemas con orientación cooperativa, poder estratégico de negociación, comportamiento flexible, respeto a reglas y protocolos. (Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 2000; Gudykunst, 1992; Brislin, 1981).

En las implicaciones que conlleva la propuesta se destaca el hecho que los indicadores a elegir para las medidas actitudinales deben tener ausencia de correlación para lograr la veracidad y validez esperadas. De igual manera conviene mencionar que la confianza de un instrumento relacionado con la Interculturalidad tendrá una validez relativa al contexto en que se aplique, pero con un buen diseño e implementación puede ser equilibrado por su confiabilidad de aplicación.

Conclusiones.

La interculturalidad como instrumento de gestión en el sistema de información puede mejorar la generación de valor organizativo. Las herramientas de gestión aplicadas de manera exitosa en las firmas, van más allá de la eficiencia en costos, de la diferenciación, o el establecimiento y autorregulación de ventajas competitivas. Las ventajas competitivas de una organización no se mantendrán en tanto los elementos que soportan la estructura organizativa funcionen eficazmente; y ésto se dará sólo cuando se analicen los instrumentos que faciliten la implementación de herramientas adecuadas al elemento humano.

Los empresarios y estudiosos reconocen la importancia de adaptarse a los clientes y sus culturas actuales o a los nuevos mercados con los que se relacionarán comercialmente. Las funciones tradicionales de Marketing han evolucionado hacia el manejo de las relaciones inminentes en las alianzas y complejas redes de empresas multinacionales. Johnston, Lewin and Spekman (1999:269) agregan que el poder competitivo de las firmas no dependen solamente de sus capacidades y proezas actuales, sino de la habilidad para establecer y mantener negocios con sus pares.

Por lo anterior expuesto, es claro la necesidad de un instrumento que identifique el inventario de competencias profesionales de sus principales negociadores para facilitar la adopción de programas de selección y reclutamiento de empleados, procedimientos que guíen los métodos de capacitación y entrenamiento, desarrollo de programas de evaluación de la contribución a la organización, establecimiento de protocolos de atención a clientes.

A pesar de la creciente aceptación de la responsabilidad social, la protección al medio ambiente u otro concepto con enfoque contractual⁵ en todos ellos se comparte el concepto de interculturalidad, dando como un hecho la eficiencia en costos. Sin embargo, éstos tienen cabida en las empresas de acuerdo a sus valores culturales, sólo si sus objetivos estratégicos son no solamente económicos, y ésto lo definen los individuos y sus culturas.

REFERENCIAS

- ANTHONY, R.N., GOVINDARAJAN V.** 1995. "Management Control Systems". Richard D. Irwing 8^a. Edición.
- ANTHONY, W. P.** 1978. *Participative Management*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- ANTHONY, W. P., Perrewe, P. L.; Kacmar, K. M.** 1993. *Strategic Human Resource Management*, Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- AYUP, J.** (2003), "Estrategias Interculturales como factor de éxito en las negociaciones de un mercado globalizado". Ed. *Universidad Autónoma de Tamaulipas*.
- BRISLIN, R. W.** (1981), "Cross- Cultural encounters: Face-to-face interaction. Elmsford, NY: Pergamon. En VV. AA. **WISEMAN, R.**, (2001), *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
- BIRNBERG, J. G. y SNODGRASS, C.** 1988. Culture and control: a field study, *Accounting, Organizations and Society* 13, 5, 447-464.
- BOURGUIGNON, A., MALLERET, V. NORREKLIT, H.** 2001. Balance Scorecard versus French Tableau de bord: Beond dispute, a cultural and ideological perspective. Alemania.
- BOYACIGILLER, N. and Adler, N. J.** 1991. 'The parochial dinosaur: Organizational science in a global context'. *Academy of Management Review*, Vol. 16, no. 2, 262-290.
- BUSH, V., (2001), ROSE, G., GILBERT, F., (2001),**
- CARBONELL, I.F.** 1995: *Inmigración: diversidad cultural, desigualdad social y educación*. Ministerio de Educación y Ciencia España.
- CEGALA, D. J.** (1984), "Affective and cognitive manifestation of interaction involvement during unstructured and competitive interactions". *Communication Monographs*, 51, 320-338. En VV. AA. **WISEMAN, R.**, (2001), *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
- CHIAPELLO, E., LEBAS, M.** 1996. *The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information*, Communication presented at the 19th Annual Meeting of the European Accounting Association, Bergen (Norway), 2-4th May.

- CHILD**, J. and **RODRIGUES**, S. 1996, "The role of social identity in the international transfer of knowledge through joint ventures", in Clegg, S.R. and Palmer, J. (Eds), *The Politics of Management of Knowledge*, Sage, London, pp. 46-68.
- CHOW**, C. W., **SHIELDS**, M. D. y **Wu**, A. 1999. The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations, *Accounting, Organizations and Society* 24, 441-461.
- CLOKE**, K., **GOLDSMITH**, J. "El fin del management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional. *Jossey Bass Publishers Inc* 2001.
- CROVI**, Delia Druetta. 2002. "La comunicación en el desempeño productivo de América del norte: Agenda de investigación". *Comercio Exterior*, vol. 52, núm. 5, Editada por Bancomext, mayo.
- DAPENA**, J.L., 2000. *La Contabilidad Gerencial como herramienta competitiva en las Pymes de la ciudad de Córdoba*. Tesis Doctoral. Secretaria de Ciencia y Tecnología. República Argentina.
- DRUCKER**, P.F. 2003. *El management del futuro*. Editorial Sudamericana. Argentina.
- DUPRIEZ**, P., **SIMONS**, S. 2000. La culture, une construction cohérente et un enjeu social. En
- DYE**, R.A. 1998 "Investor sophistication and voluntary disclosure", *Review of Accounting Studies*, 3 (3).
- FROST**, C. H., Wakely, J. H. and Ruh, R. A. 1974. *The Scanlon Plan for Organisational Development: Identity, Participation, and Equity*, East Lansing: Michigan State University Press.
- GARDNER**, G. H. (1962), "Cross-cultural communication. *Journal of Social Psychology*, 58-241-256.2. En VV. AA. **WISEMAN**, R., (2001), *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
- GEARY**, J. & **SISSON**, K. 1994. *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change*, Luxembourg: The EPOC Project.
- GRAY**, S. J. 1988. Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally. *ABACUS* Vol. 24 No. 1.
- GUDYKUNST**, W. B. (1992), " Beigin perceveid as a component communicator. En VV. AA. **WISEMAN**, R., (2001), *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
-
- _____ & **HAMMER**, M. R. (1984) "Comment on Abe & Wiseman: Dimensions of intercultural effectiveness-Culture specific or culture general. *International Journal of Intercultural Relations*, 8, 1-10. En VV. AA. **WISEMAN**, R., (2001), *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
- HAMMER**, M. R., **WISEMAN**, R. L., **RASMUSSEN**, J., & **BRUSCHKE**, J. (1998), A test of axiety/uncertainty management theory: The intercultural adaptation context. *Communication Quarterly*, 46, 309-326. En VV. AA. **WISEMAN**, R., (2001), *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
- HOBBS**, Fill E., **YOUNG**, Linda M. 2000. Closer vertical coordination in agri-food supply chains; a conceptual framework and some preliminary evidence.

- HOFSTEDE**, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif. Sage Publications.
- KAPLAN**, R.S., **NORTON**, D.P.1997 "Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- KAPLAN**, R.S., **NORTON**, D.P.1976. "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*. Vol 74, No.1 January-February.
- KIM**, **M. S. (1993)**, "Culture-based interactive constraints in explaining intercultural strategic competence. En VV. AA. **WISEMAN**, R., (2001), *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
- LAMO DE ESPINOZA**, E. 1995: *Culturas, estados, ciudadanos. Una aproximación al multiculturalismo en Europa*. Alianza, Madrid.
- LARRINAGA**, C. 1999. "Perspectivas alternativas de investigación en Contabilidad: Una revisión". *Revista de Contabilidad* Vol. 2. No. 3, enero-junio 1999.
- LAUGHLIN**, R.1991, "Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models", *Organizational Studies*. Vol. 12, No. 2.
- LUSTING**, **M. W.**, & Spitzberg, B. H. (1993), "Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures" (3a. Ed.) New York": Longman. En VV. AA. **WISEMAN**, R., (2001), *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
- MERCHANT**, K. 1998. "Modern Management Control Systems", Prentice-Hall.
- MERCHANT**, K. 1985. *Control in Business Organizations*. Boston (Ma.): Harvard Graduate School of Business.
- MILGROM**, P. 1981. "Good news and bad news: representation theorems and applications", *Bell Journal of Economics* 12(2):380-391.
- MILLER**, K. I. and **MONGE**, P. R. 1986. 'Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review'. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, no. 4, 727-753.
- MINTU-WIMSATT**, **A.** & **GASSENHEIMER**, J.B (2000), "The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation"., *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 20 No. 1. pp 1.9. en VV.AA.
- CHAISSRAKEO**, S., **SPEECE**. M. (2004), "Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 4/5:267.
- Norma Mexicana ISO 9000-2000**, COPANT/ISO 9000-2000,NMX-CC-9000-IMNC-2000. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. "Quality management systems-Fundamentals and vocabulary".
- PRIETO**, **B.** 1997. "Modelos contables de gestión para el acutal contesto: un recorrido desde la construcción teórica al contraste empírico". *Revista de Estudios Financieros*. Octubre 1997.
- RODRIGO A. M.**1999: *Comunicación intercultural*. Anthropos. [En Red]. Disponible en: <http://www.coopvvgg.com.ar/ceide/investigacion1.htm>. Barcelona.

- ROSANAS, J.** 1999. Sistemas de Control de Gestión “apretados” y Sistemas de control de gestión “suelos”: Un análisis dinámico. Documento de investigación No. 390 Universidad de Navarra, Barcelona.
- SARTORI, G.**2000: *LA SOCIEDAD MULTIÉTNICA. Pluralismo, multiculturalismo y extranjeros.* [En Red]. Disponible en: [http://www.taurusaguilar.com.mx/taurus/multi ad.htm](http://www.taurusaguilar.com.mx/taurus/multi%20ad.htm). Nueva York.
- SCHEIN, E.H.** 1993, “On dialogue, culture, and organisational learning”, *Organizational Dynamics*, Vol. 22 No. 2, Autumn, pp. 40-51
- SHIMIN, L., VINCE, R.** 1999. “The cultural context of learning in international joint ventures. *Journal of Management Development*. Vol. 18, No. 8. UK.
- SPITZBERT, B. H. (1988)**, “Communication competence: Measures of perceived effectiveness”. In C. Tardy (Ed.) *A handbook for the study of human communication* (pp 67-105. Norwood, NJ: Ablex. En VV. AA.
- WISEMAN, R., (2001)**, *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
- TING,-TOOMEY, S. (1988)**, “Intercultural conflicts: A face-negotiation theory”. En VV. AA. **WISEMAN, R., (2001)**, *Handbook fo Intercultural and International Communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, (2001).
- TROMBETTA, M.** 2002. “La decision de revelar voluntariamente información de la empresa: desde el análisis teórico a una propuesta metodológica”. Documento de trabajo 02(09), mayo 2002. Universidad Carlos III de Madrid, España.
- WAGNER, J. A.** 1994. ‘Participation’s effects on performance and satisfaction: A
- ZUCKER, L., DARBY, M., BREWER, M., PENG, Y.** 1995. Collaboration structure and information dilemma in biotechnology: Organizational boundaries a trust production. Working Papers No. 1599. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- ZUCKER, L.G., MR.R. DARBY, and M.B. BREWER** 1994. Intellectual capital and the birth of U.S. biotechnology enterprises. Working Paper. No. 4653. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

NOTAS

¹ La cultura es una construcción específica de individuos y grupos.... Las cuales dan sentido a las relaciones entre las personas y su ambiente (Dupriez & Simons, 2000). La cultura está construida en tres niveles: Valores, normas de comportamiento y comportamientos.

² Lamo de Espinosa define el multiculturalismo como una conjunción de la “convivencia en un mismo espacio social de personas identificadas con culturas variadas”, y “el respeto de las identidades culturales. La convivencia multicultural es positiva y enriquecedora en la medida que se aprende a manejar conflictos interpersonales, y para ello la empresa debe facilitar la incorporación de sus directivos en un el ámbito intercultural.

³ La pluralidad de culturas que intervienen en los negocios constituye un elemento fundamental para alcanzar ventajas competitivas dentro de un mercado global. (Sartori. 2001).

⁴ Simon (1976) introduce el concepto de “organizaciones que aprenden”. Término usual como metáfora de entendimiento individual y organizacional (Kim, 1993; Dodgson,1993).

⁵ La teoría contractual afirma que una firma se mantiene de manera sostenible sólo si ofrece valor y cubre las expectativas de sus stakeholders –grupos de interés-. Los stakeholders son generalmente aceptados como los clientes, proveedores, intermediarios en el canal de distribución, el gobierno, acreedores, accionistas y la sociedad.