

La inteligencia cultural en la gestión de equipos en las organizaciones

Jenny Fer Miranda Valdez

Licenciada en Derecho

Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx

0009-0002-9517-7353

Correo electrónico: panny173@hotmail.com

Jesús Anaya Ortega

Doctor en Administración

Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx

0009-0009-9499-7764

Correo electrónico: anayaortegajesus@gmail.com

María de Lourdes Escalona González

Maestra en Administración

Facultad de Contaduría y Administración UAEMéx

0000-4682-6391

Correo electrónico: lulues_calona@yahoo.com.mx

RESUMEN

Actualmente en un mundo globalizado es de gran importancia tener la capacidad de adaptarse a diferentes culturas, esto te brindara mejores prácticas laborales y aprenderás nuevos métodos especialmente si deseas trabajar para una empresa internacional. La cultura corporativa se ha visto fortalecida con un mejor rendimiento en el trabajo y en especial con la toma de decisiones y la negociación, a través de la Inteligencia Cultural (CQ), esto es una habilidad blanda que los empresarios buscan en sus empleados y es una ventaja competitiva, razón por la cual es incorporada en estrategias de marketing, programas de capital humano. Cada vez está más presente en el escenario empresarial el trabajar con grupos multiculturales, no estamos hablando solo de nacionalidades diferentes, sino comprender el impacto cultural en cada miembro del equipo, esto nos aporta ventajas en la comunicación entre los miembros de la organización, el trabajo en equipo, la cooperación y el rendimiento, nos volvemos más empáticos, garantizamos la resolución de problemas que pudieran surgir y adquirimos una correcta gestión empresarial. Preparar a líderes, gerentes de las organizaciones para hacer frente a los retos culturales es de gran importancia, tener una visión global de los negocios requiere el conocimiento y entendimiento de cómo lo manejan otras culturas, identificar los elementos que hacen la diferencia y adaptarse, pero sin perder identidad.

Palabras clave: Inteligencia cultural, Equipos de trabajo, Organizaciones, Gestión.

Cultural intelligence in team management in organizations

ABSTRACT

Currently in a globalized world it is of great importance to have the ability to adapt to different cultures, this will provide you with better work practices and you will learn new methods, especially if you want to work for an international company. The corporate culture has been strengthened with better performance at work and especially with decision-making and negotiation, through Cultural Intelligence (CQ), this is a soft skill that employers look for in their employees and it is a competitive advantage, which is why it is incorporated into marketing strategies, human capital programs. Working with multicultural groups is increasingly present in the business scenario, we are not just talking about different nationalities, but understanding the cultural impact on each member of the team, this gives us advantages in communication between members of the organization, work as a team, cooperation and performance, we become more empathetic, we guarantee the resolution of problems that may arise and we acquire correct business management. Preparing leaders, managers of organizations to face cultural challenges is of great importance, having a global vision of business requires knowledge and understanding of how other cultures handle it, identifying the elements that make a difference and adapting, but without losing identity.

Keywords: Cultural intelligence, Work teams, Organizations, Management.

Introducción

Esta investigación tiene como objetivo analizar la importancia y el impacto de la inteligencia cultural, así como la implementación de esta en las organizaciones, esto con la finalidad de reconocer, y examinar el desempeño de los equipos de trabajo dentro de las empresas.

Cuando hacemos referencia a la inteligencia cultural dentro de las organizaciones, hablamos del desarrollo de la capacidad y las habilidades que tenemos y que nos permiten integrarnos en un ambiente multicultural.

Como resultado de la globalización, las organizaciones cada vez están más presentes en el mundo y esto genera la necesidad de desempeñarse en un ambiente multicultural; es ahí donde radica la importancia de estar en constante actualización en relación con las competencias y habilidades para cumplir con los objetivos, el personal debe tener habilidades que les permita relacionarse y comunicarse efectivamente con personas de otras culturas, evitando conflictos, diferencias y malentendidos.

La inteligencia cultural es una soft skill que se ha convertido en una habilidad cada vez más importante en los negocios debido al impacto que genera en el fortalecimiento del personal, uno de los aspectos más

agradables de la gestión de un equipo es poder trabajar con el personal perfectamente capacitado para afrontar cualquier situación.

Se debe estar en las mejores condiciones para saber cómo gestionar un equipo culturalmente diverso, desarrollar la inteligencia cultural como cualquier habilidad interpersonal lleva tiempo, la inversión que realizan las organizaciones en el desarrollo de esta habilidad se refleja en el cumplimiento de objetivos de una manera efectiva sin importar el contexto cultural.

Metodología

Se implementó el método cualitativo, procedimiento que permite recopilar y analizar datos para comprender, construir conceptos, conocimiento acerca de la inteligencia cultural, en un proceso de comprobación teórica sobre experiencias, comprendiendo el conjunto de cualidades interrelacionadas al tema objeto de esta investigación, que pretende acercarse a la realidad social.

Implica un énfasis en los procesos que se deben implementar, que permitan lidiar con las diferencias en los métodos de trabajo y el comportamiento que surge a través de la multiculturalidad que opera dentro una organización que aporten una serie de beneficios a las organizaciones.

Teniendo en cuenta el contexto que ha aportado la globalización a las organizaciones, los profesionales de hoy tienen la posibilidad de viajar constantemente y de esta manera aportar valor y asumir nuevos retos, la inteligencia cultural, en este sentido, es crucial para que sea posible.

Asimismo, tomando en consideración las aportaciones que hacen los expertos en la materia, demostrando el impacto de la implementación de la inteligencia cultural, explicando los beneficios de la adaptación y comprensión de las habilidades que se requieren para interactuar en entornos laborales nuevos, es donde la utilidad del método cualitativo reviste de importancia esta investigación que deseo llevar a cabo, utilizando la recopilación de datos sin considerar la cuantificación para afinar preguntas de investigación, se realizan aproximaciones cualitativas en línea a los autores investigados que conformaron un análisis completo.

Actualmente el entorno laboral y la globalización en el ámbito empresarial incrementa la probabilidad de trabajar en una empresa con personas de distintas culturas, razón por la cual en las organizaciones con personal de diferentes países se debe tener la capacidad de adaptarse para trabajar en equipo en un ambiente multicultural. Esta capacidad se adquiere a través de la inteligencia cultural, habilidad que ayuda a entender el comportamiento, el pensamiento y las interacciones que se pueden tener en un contexto diversificado culturalmente.

El concepto de la inteligencia cultural se introdujo en el año 2003 por los autores Christopher Earley y Soon Ang, estos autores hacen referencia a la capacidad de relacionarse y trabajar eficazmente en situaciones culturalmente diversas. “Esto implica tanto una metodología como una mentalidad dinámica, en la que primero hay que tomar conciencia de nuestras propias “lentes culturales” y estar motivados para

comprender a los demás, para posteriormente capitalizar esas palancas estratégicas y mejorarlas de forma continua, Bages (2021)”

De acuerdo con Livermore (2010), la inteligencia cultural es la habilidad que desarrollan las personas y que nos permite actuar eficazmente en diferentes situaciones o escenarios, ya sea en organizaciones nacionales o internacionales.

Earley y Mosakowski (2004) estos autores definen la CQ como la posibilidad de entender e interpretar la conducta, actitud y costumbres de los equipos de trabajo de organizaciones diferentes a la que pertenecemos.

La inteligencia cultural es uno de los puntos de vista que permiten construir el enlace para adaptarse a las necesidades, trabajar e interactuar con eficiencia ante personas de orígenes culturales distintos, reconocer que los diferentes miembros de un equipo pueden tener diferentes formas de pensar. Las organizaciones deben tener la capacidad de identificar el papel que realiza la cultura en el equipo de trabajo y adaptar su estilo de gestión en consecuencia, más inclusivo, solidario y exitoso.

En las organizaciones es de vital importancia la inteligencia cultural que permite alinear el comportamiento de los individuos y la cultura organizacional, es decir el personal que cuenta con esta inteligencia sabe trabajar sus emociones, reacciona de manera eficiente durante situaciones en las cuales el contexto cultural puede producir fricción.

Un equipo de trabajo dentro de las organizaciones puede cumplir con todos sus compromisos y objetivos de forma correcta sin importar el grupo, la ciudad o el país donde se encuentre o la procedencia de sus compañeros de trabajo, se considera entonces como una herramienta flexible para entender mejor las diferencias entre ciertos comportamientos y actitudes y relacionarse con situaciones culturalmente hablando diferentes y poder trabajar eficientemente con ellas.

Las empresas cuando son grandes tienen una cultura interna en todos los países ya tienen su forma de trabajar y valores preestablecidos, pero si genera impacto en la relación, seguridad y ámbito laboral que permitan la cercanía del equipo al que se llega. En el ámbito profesional, la adaptación es indispensable para integrarse y continuar con el desarrollo personal, para que esto suceda, la clave está en la implementación de la inteligencia cultural.

De acuerdo con Expansión, la CQ es la capacidad y aptitud de análisis para crecer en una organización, de modo que los colaboradores deben de conocer “el código cultural, horario, indumentaria o dress code, organigrama de la empresa, juntas, relación con clientes y proveedores.

En el libro *Leading with Cultural Intelligence*, se muestra el modelo de dimensiones de la Inteligencia Cultural elaborado por Earley (2003), las subdimensiones aportadas por Van Dyne et al, (2012), y los aportes de Elisondo y Donolo (2014), Dorfsman (2013), Leiva Olivencia, J. J. (2016), McCloskey (2012), Aparici y Silva (2012) sobre la interculturalidad, se muestra un ciclo de cuatro pasos de inteligencia cultural,

de igual manera cada paso se subdivide, lo cual permite no solo entender el concepto, sino las distintas posibilidades de medición y evaluación de cada una de ellas.

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Metacognitiva	I. Planificación	1. Estructura con antelación los pasos y procesos de asimilación y adquisición de la información cultural. 2. Organiza su actuación personal para participar en encuentros interculturales.
	II. Conciencia	3. Diferencia las actitudes culturales propias y ajenas. 4. Está atento al contexto situacional.
	III. Monitoreo	5. Revisa constantemente los cambios y los efectos de cada acción en encuentros interculturales. 6. Modifica la planificación realizada a medida que identifica cambios. 7. Reorienta su actuación según las exigencias del contexto y los cambios observados.
Cognitiva	IV. Conocimientos culturales generales	8. Conoce los principios y elementos universales del desarrollo cultural de la Humanidad.
	V. Conocimientos culturales específicos	9. Conoce la forma específica en que se manifiesta la cultura universal en una comunidad: costumbres, hábitos, prácticas, normas, convenciones, etc.
Motivación	VI. Sentido de pertenencia y valoración de la cultura propia	10. Siente que pertenece a una cultura que lo caracteriza y lo integra a una comunidad. 11. Demuestra una alta valoración de la cultura a la que pertenece. 12. Reflexiona de forma crítica sobre los valores de su propia cultura
	VII. Interés y valoración de la cultura de otros	13. Le interesa conocer otras culturas. 14. Admira los valores de otras culturas. 15. Compara los valores de las diversas culturas con las que contacta.
	VIII. Simetría en la valoración de las culturas	16. Siente respeto por la cultura de otros y sus manifestaciones. 17. Considera a la cultura de otros con el mismo valor que su propia cultura.
Actuación práctica	IX. Comunicación verbal y no verbal con personas de otras culturas.	18. Modifica su actuación verbal o no verbal para adaptarla a la comprensión de personas de otras culturas. 19. Colabora y recibe colaboración de personas con culturas diferentes.
	X: Autorregulación de la propia actuación	20. Ejerce su autonomía en la toma de decisiones con criterios propios.

Estos componentes son cada vez más necesarios, si bien las diferencias culturales superficiales pueden cambiar con el entorno socioeconómico, es de vital importancia la CQ en los equipos de trabajo de las organizaciones actuales, innovadoras y con un mejor entendimiento de las exigencias de las empresas y resolver de forma efectiva.

“En su tesis doctoral, González (2014) menciona que México ha intentado establecer o enlazar las diferentes culturas que se encuentren implicadas en el ámbito empresarial suscitando la interacción del personal de diferentes culturas y/o nacionalidades y los factores organizacionales y de liderazgo que incrementen el buen desempeño del empleado y encontrar los elementos a tomarse en cuenta para disminuir riesgos que contribuyan a entorpecer la eficiencia organizacional.”

Implementar la CQ es un cambio positivo para todas las empresas ya que significa un mejor acceso a más recursos, conocimiento y talento, ofreciendo un enfoque de trabajo dinámico; cabe destacar que es poco relevante si el ambiente laboral es culturalmente diverso, esto porque el personal puede no estar interesado al considerar que las experiencias al final son las mismas, lo que puede conducir a problemas con el trabajo realizado y las relaciones, así como causar fricción en el lugar de trabajo.

La aplicación de la inteligencia cultural otorga beneficios, cabe destacar la ventaja competitiva en las organizaciones lo que implica una mejora en la comunicación, la cooperación, el trabajo en equipo, son algunas de las capacidades para seguir siendo competitivos, esto garantiza la resolución de problemas de forma eficaz, así como el aprendizaje de las prácticas aplicadas en otras culturas, lo que podría ayudar a configurar mejor un producto o servicio.

McKinsey & Company realizó un estudio a 365 empresas, los resultados fueron que la aplicación de la inteligencia cultural en los negocios, aseguran que la eficacia en el trabajo es cien por ciento mejor si cuenta con diversidad cultural.

Las organizaciones saben que el coeficiente intelectual no es suficiente para impactar el mercado, es probable que la inteligencia cultural sea la ruta del cambio para aquellas empresas que buscan internacionalizarse.

Se ha comprobado en las organizaciones que el no contar con CQ en los equipos de trabajo en general el personal, muestra un rendimiento inferior en comparación con aquellos que tienen un alto nivel en lo que respecta a innovación, compromiso, rentabilidad y otros factores claves, esto sugiere que es de gran importancia para la eficiencia del trabajador, la calidad del servicio y la interacción social del personal de una empresa, así como entre las empresas y los clientes.

Para garantizar el aprovechamiento de los beneficios que otorga la inteligencia cultural, es necesario trabajar en la mejora continua dentro de los equipos de trabajo, lleva tiempo, pero vale la pena invertir en este proceso, incrementa la empatía entre colegas e impulsa el desarrollo empresarial.

El economista Enrique Fanjul considera desde su punto de vista que “las organizaciones deben considerar las múltiples culturales con las que interactúan y que en consecuencia generan diferencias” A partir de lo anteriormente comentado es necesario realizar un estudio que permita identificar los recursos financieros y humanos con los que cuenta la empresa y en base a ello desarrollar un plan de internacionalización integral acorde con las capacidades y circunstancias de cada compañía, Fanjul (2021).”

Por ejemplo, a nivel mundial existen diferencias de cultura en algunas regiones del norte de Europa, en las que se comunican de forma clara, es decir utilizan explícitamente el lenguaje verbal y corporal, a diferencia de los países considerados de “alto contexto” como son los asiáticos, latinoamericanos, donde la comunicación es no verbal y son consideradas más las actitudes relevantes que lo expresado de forma oral.

Nuria Bagés (2021) comenta que el éxito en las organizaciones específicamente en la comercialización y el liderazgo, van de la mano de uno de los modelos más actuales y mejor fundamentados para hacer crecer las posibilidades de manera relevante es la inteligencia cultural (como traducción literal de Cultural Quotient o CQ)".

La inteligencia cultural como herramienta en los negocios



Se han realizado varios estudios en cuanto a que la inteligencia cultural es considerada dentro del mundo empresarial como una ventaja competitiva, según McKinsey, las empresas que cuentan con CQ, diversidad e inclusión son las que tienen más posibilidades de ser elegidas por los trabajadores.

Compañías como PwC saben de la importancia del CQ y la han adoptado como parte de su política fundamental, según Robert Moritz, presidente de PwC EE.UU., la aplicación de esta inteligencia es la clave para contar con el mejor equipo de trabajo multicultural.

“... British Council, a través de su reporte “Culture at Work”, mostró que trabajadores de las empresas consideran que el trabajo eficaz con personal de otras culturas es requisito indispensable para fidelizar clientes; asimismo, atribuyen un 25% de fallos en las negociaciones empresariales por falta de inteligencia cultural.”

El equipo de trabajo que posee un alto nivel de CQ dentro de las organizaciones son la clave que permite acortar distancias con otras personas y reconocer las fallas dentro de un equipo de trabajo.

Algunas empresas internacionales ejemplo de la inteligencia cultural son McDonald's, Coca-Cola, Netflix, que se preocupan por adaptar las promociones, productos, de acuerdo con la región, tradiciones y tabúes, siguiendo la normativa del Marketing internacional.

En definitiva, la inteligencia cultural aplicada en las organizaciones garantiza que el personal tenga la capacidad de diferenciar los comportamientos producidos por el entorno socioeconómico de cada región y utilizarlo a favor de la productividad y el trabajo en equipo.

Discusión

Las organizaciones están en constante movimiento, promoviendo los productos, servicios que ofertan y colocan a la disposición del público, mercados en el que tienen presencia y con fuerte convicción de encontrar y mejorar las estrategias que permitan incrementar sus operaciones, generando impacto en el desarrollo y estructura socioeconómica de las empresas.

Uno de los desafíos más importantes que se presentan en el ámbito empresarial radica en implementar o mejorar en el personal la inteligencia cultural, de igual manera estar preparados para el resultado de la aplicación de ésta en las múltiples organizaciones con las que se está operando simultáneamente.

El personal de nuevo ingreso en las organizaciones debe tener la convicción de investigar, conocer en las primeras semanas el código cultural, hora de entrada, código de vestimenta, manejo de jerarquías, juntas, relación con clientes y proveedores.

“La fundadora de NBagility Business Training comenta que de acuerdo con las investigaciones realizadas por algunos expertos en la materia como Van Dyne explican que la inteligencia cultural pronostica una variedad importante de resultados en contextos culturales, como la adaptación cultural, el liderazgo global o el éxito en la negociación internacional y en los procesos de equipos multinacionales”.

Los equipos de trabajo de las organizaciones con integrantes de China, Alemania, la India y España, por ejemplo, tiene un gran reto a futuro de convivencia, aprendizaje al comentar o criticar de forma directa o indirecta de acuerdo con la cultura de cada cual. “Es una labor complicada pero necesaria, para evitar situaciones incómodas, fricciones, desconfianza en el equipo de trabajo, Bages(2021).”

Conclusiones

La inteligencia cultural es la capacidad, habilidad con mayor demanda dentro del mercado laboral, posibilita la capacitación, el aprendizaje, la inclusión de las diferentes formas de pensar, actuar.

Es una cualidad importante que se debe alinear con la productividad, ayuda a contratar y retener a los mejores, desarrollar la inteligencia cultural en una organización exige tiempo, trabajo, comunicación, aunque pueda parecer inalcanzable en un principio es una habilidad que se puede trabajar para mejorar y llegar al máximo nivel

Se considera que la mejor opción para interactuar culturalmente es mediante las vivencias, experiencias compartidas, aprender sobre las fiestas y los eventos importantes que tienen un significado cultural para los miembros del equipo, feriados religiosos importantes e incluso feriados locales para los compañeros

que están en otro país. Comprender y aprender sobre el entorno sociocultural es un proceso continuo, es importante mostrar interés en los eventos que son importantes para los miembros del equipo, los hará sentirse más cómodos en el trabajo y mejor integrados en el equipo.

Invertir en inteligencia cultural ayuda a las organizaciones a avanzar, que permitirá desarrollar la confianza y aprovechar la pluralidad de los equipos de trabajo para cumplir objetivos y obtener soluciones innovadoras

De esta forma, llegamos a la conclusión de que la inteligencia cultural funciona como un enlace que permite impulsar la conciencia y sensibilidad cultural para el reconocimiento de la diversidad que prevalece en el entorno.

Referencias bibliográficas

Aparici, R., & Silva, M. (2012). Pedagogy of Interactivity/Pedagogía de la interactividad. *Comunicar*, 19(38), 51. <https://www.revistacomunicar.com/pdf/preprint/38/05-PRE-12698.pdf>

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press. <https://www.icex.es/es/navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio/inteligencia-cultural--habilidad-esencial-en-el-entorno-internac>

Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard business review*, 82(10), 139-146. <http://blogs.acatlan.unam.mx/calidad/files/2014/05/La-inteligencia-cultural.pdf>

Elisondo, R., & Donolo, D. (2015). Interculturalidad, apertura a experiencias y creatividad. *Aportes para una educación alternativa. Revista de Educación a Distancia*, (41). <https://revistas.um.es/red/article/view/234491>

González, R. C. (2014). Factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en el estado de Nuevo León. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey. <http://mercadosynegocios.cucea.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5244>

Leiva Olivencia, J. J. (2015). Interculturalidad y estilos de aprendizaje: nuevas perspectivas pedagógicas. España: IJERI. N.º 3. Año 2015. Recuperado en: <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/2220> (22-08-2016). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=860588>

Livermore, D. (2010). *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success*. American Management. Milenio vol. 21-22 <https://asana.com/es/resources/cultural-intelligence>

McCloskey, E. (2012). Docentes globales: un modelo conceptual para el desarrollo de la competencia intercultural on-line. Revista Comunicar, 38 (1): 41-49. <https://www.revistacomunicar.com/pdf/preprint/38/05-PRE-12698.pdf>

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. Social and personality psychology compass, 6(4), 295-313. <https://www.icex.es/es/navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio/inteligencia-cultural--habilidad-esencial-en-el-entorno-internac>