

# 03

## **La comunicación intercultural como camino hacia la eficacia empresarial: disquisiciones teóricas**

**Intercultural communication as a path to business effectiveness: theoretical disquisitions**

---

FECHA DE RECEPCIÓN: 06/03/2024  
FECHA DE APROBACIÓN: 04/06/2024

# 1. Resumen

---

Leonardo David Mogrovejo Barrera<sup>1</sup>  
Mónica Alexandra Martínez Sojos<sup>2</sup>

La comunicación entre culturas, también conocida como intercultural, a lo largo de la historia ha sido una herramienta mediante la cual se ha dinamizado la actividad humana. El intercambio de elementos y características propias de una sociedad, pueblo o comunidad, ha materializado una cohesión social entre los diversos grupos humanos que se interrelacionan entre sí. En el ámbito empresarial, la comunicación permite e impulsa una gestión oportuna de la interacción entre las empresas y quienes las conforman, debido a que influye directamente en los comportamientos de los individuos y, por ende, en la toma de decisiones. En este sentido, el presente artículo de revisión teórica-descriptiva analiza los diversos factores que interactúan de manera interna y externa en el ámbito de la comunicación intercultural para una correcta gestión empresarial. Se ofrece, además, una revisión literaria de los autores que han contribuido al diálogo sobre conceptos de comunicación intercultural y cultura organizacional.

*Palabras clave:* comunicación, cultura, cultura organizacional, empresa, gestión empresarial

---

<sup>1</sup> Universidad del Azuay • leomogrovejob@es.uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0009-0001-0200-0456> • Cuenca, Ecuador

<sup>2</sup> Universidad del Azuay • mmartinez@uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0001-6584-056X> • Cuenca, Ecuador

## 2. Abstract

---

**T**hroughout history, communication between cultures, also known as intercultural, has been a tool through which human activity has been dynamized. The exchange of elements and characteristics of a society, people or community, has materialized social cohesion among the various human groups that interrelate with each other. In the business environment, communication allows and promotes timely management of the interaction between companies and their members, since it directly influences behavior and decision making. In this sense, the present article, a theoretical-descriptive review, analyzes the factors that interact internally and externally in the field of intercultural communication for correct business management. A literature review of authors who have contributed to the dialogue on intercultural communication concepts and organizational culture is also offered.

*Keywords:* communication, culture, organizational culture, business, business management.



### 3. Introducción

---

La comunicación cultural trasciende el simple intercambio de información, puesto que conlleva una interconexión de valores, costumbres y tradiciones que configuran la identidad social de un grupo de personas que interactúan en un entorno específico. De esta manera, cada sociedad, empresa, población o colectivo cuenta con elementos culturales propios que aportan al mundo de una forma específica de cómo comprenderlo e interpretarlo. El presente artículo analiza la importancia de la comunicación intercultural como una herramienta fundamental en el campo de la cultura organizacional y de gestión empresarial, tomando en cuenta a los autores que han dialogado, desde diversas perspectivas, sobre este tema.

Para Johnson (2020), la comunicación a nivel organizacional es esencial debido a que *“Communication in organizations encompasses all the means, formal and informal, by which information is passed up, down, and across the network of managers and employees in a business”*<sup>1</sup>.

La comunicación cultural establece mecanismos indispensables para la toma de decisiones dentro del marco político, institucional, empresarial y jurídico de un Estado o una organización debido a que los elementos culturales constituyen la base para comprender las necesidades que los individuos deben satisfacer para garantizar la efectiva materialización de sus derechos fundamentales y, por lo tanto, define la priorización de la comunicación multinivel (Feng, 2023). La comunicación cultural se constituye como un mecanismo indispensable para la toma de decisiones, la interpretación de la realidad, la eliminación de prejuicios y estigmas sociales, y la promoción del diálogo abierto y diverso que acoja diferentes criterios y aspectos que rodean al mundo.

---

1 La comunicación en las organizaciones engloba todos los medios, formales e informales, por los que la información se transmite hacia arriba, hacia abajo y a través de la red de directivos y empleados de una empresa (traducción propia).

Por otra parte, en cuanto a la cultura organizacional, es Schein (1998) quien acuña este término por primera vez definiéndolo como:

Patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (p. 25, 26).

La cultura organizacional es elemental para el desarrollo sostenible de una empresa y es crucial para mejorar las condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales, así como para fortalecer fenómenos sociopsicológicos como la comunicación, el liderazgo, el clima laboral y las relaciones interpersonales (CEPAL, 2018). Esto mejora las prácticas de gestión de recursos humanos al fortalecer una identidad que logra armonizar los intereses individuales y organizacionales.

Este estudio considera la profundidad de las interacciones culturales, dada su alta complejidad, para presentar enfoques sensibles y contextualizados que permitan una dinámica sana y efectiva al momento de ejercer la gestión empresarial. Así que autores como Geert Hofstede, Trompenaars y Hampden-Turner, Nancy Adler, Edward T. Hall, Milton J. Bennett, y Stella Ting-Toomey son analizados.

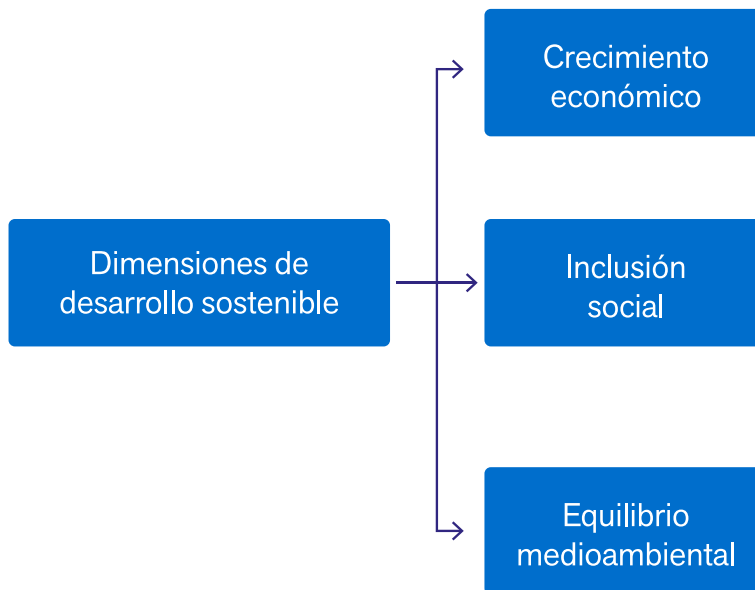
Por otra parte, teorías críticas en torno a los conceptos de comunicación intercultural y cultura organizacional son referidas. Igualmente, se exploran básicamente argumentos como el Esencialismo y el Determinismo Cultural, que abordan el complejo panorama de la comunicación intercultural y organizacional y ponen en tela de juicio su accionar (Shahid, 2022). Finalmente, se ofrece un apartado de reflexiones conclusivas que aportará al desempeño de la gestión empresarial desde las aristas y descubrimientos evidenciados a lo largo del estudio.

## La cultura como determinante para el desarrollo empresarial sostenible

La cultura no se encuentra presente como una dimensión prioritaria en los estudios de desarrollo sostenible, siendo un pilar fundamental y un eje que atraviesa todos los aspectos de la vida social de las comunidades (United Nations, 2020). Tiene un alto impacto de incidencia en el quehacer de las sociedades, a través de prácticas que tienen que ver con dimensiones económicas, sociales y medioambientales, y que pueden optimizarse para obtener mejores resultados.

**Figura 1**

*Dimensiones de Desarrollo Sostenible*

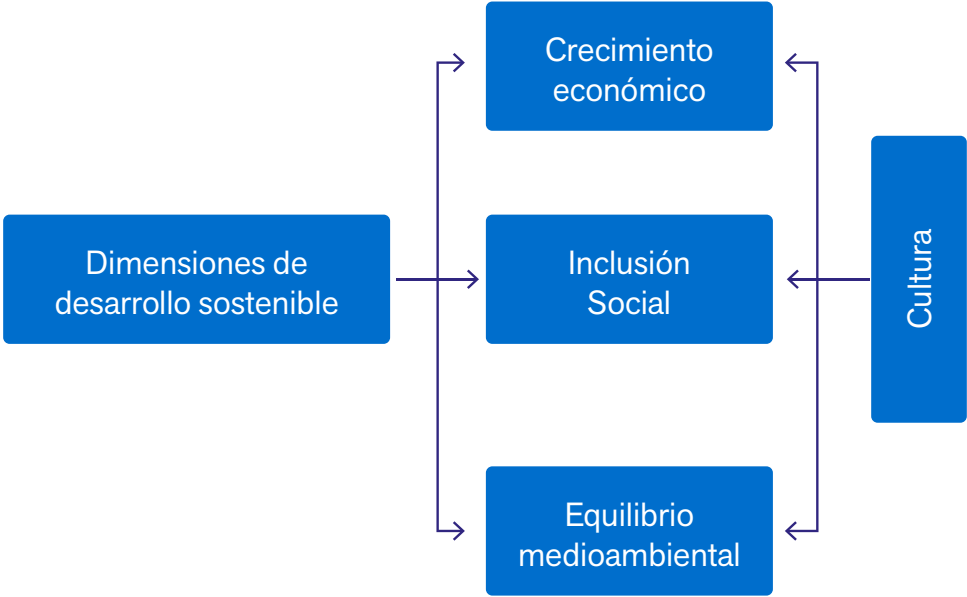


La incidencia de la cultura es un elemento dejado de lado en los debates contemporáneos. Su integración es indispensable para conocer las implicaciones de la cohesión social de las poblaciones y territorios, sus identidades y patrimonios. La cultura favorece entornos para mejorar

las dimensiones del desarrollo sostenible, razón por la cual se vuelve un elemento transversal para apuntar hacia las soluciones y el alcance real de las agendas empresariales y sus objetivos (Hawkes, 2001).

**Figura 2**

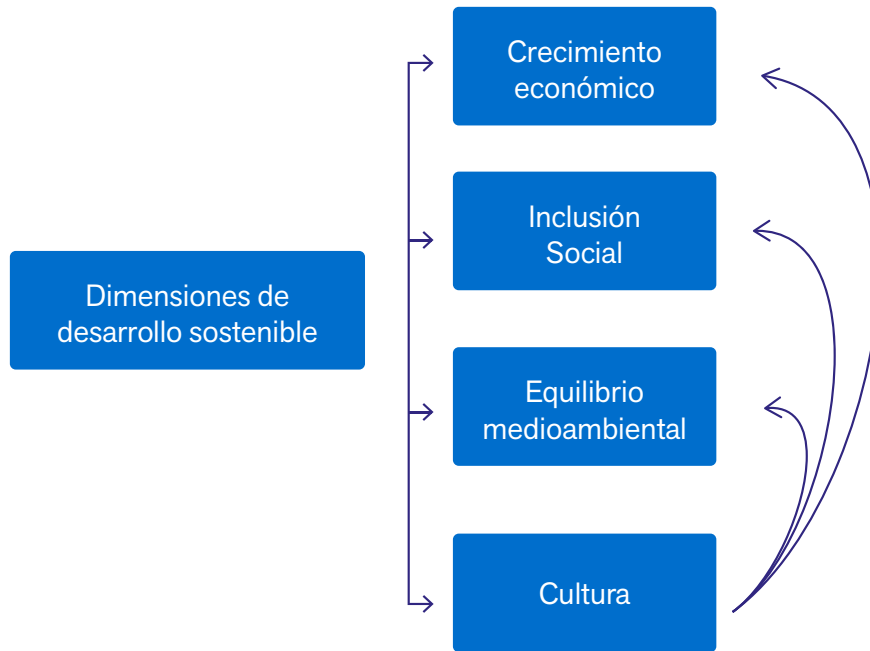
*Cultura en las Dimensiones de Desarrollo Sostenible*



Como se puede evidenciar en la Figura 2, la cultura es un pilar transversal de las dimensiones de desarrollo sostenible, debido a que vela por su correcta implementación e incorporación. Al forjar la identidad de las personas, la cultura es la base fundamental para las sociedades, pues está presente en todos los aspectos cotidianos de la vida de los individuos; por lo tanto, debería ser considerada como una cuarta dimensión dentro del alcance de las dimensiones de desarrollo sostenible para que se ejerza esta transversalización.

### Figura 3

*Cultura como cuarta Dimensión de Desarrollo Sostenible*



La figura precedente incluye a la cultura como una cuarta dimensión debido a que es un factor importante para la generación e impulso del crecimiento económico, la inclusión social y el equilibrio medioambiental.

En este sentido, autores como Alfons Martinell Sampere (2020) y Jordi Pascual (2016), han manifestado la importancia de que se adopte a la cultura como un pilar o una dimensión adicional a los tres ya mencionados con anterioridad; incluso la cultura como fundamento debería considerarse de una forma oportuna para alcanzar la inclusión de las agendas internacionales, como es el caso de la Agenda 2030, dentro de la cual no es posible evidenciar de forma activa a la cultura.



## Dimensiones de Hofstede y su impacto en la toma de decisiones

Geert Hofstede aportó en torno a la promoción e implementación de diversos conocimientos trascendentales en la esfera emocional transcultural. Este autor adquirió fama por su “Teoría de las Dimensiones Culturales”, la cual ha fomentado mejoras en la esfera empresarial y de las relaciones internacionales. Según Javidan y House (2001), los aportes de Hofstede cambiaron la manera de cómo los estudiosos de la cultura la entienden dentro del marco social. La teoría de las dimensiones culturales determina seis escenarios, en los cuales los elementos culturales han permitido explicar de forma concreta las diferencias en comportamientos y valores que definen a cada grupo poblacional humano. El trabajo de Hofstede permitió comprender la diversidad cultural y la aplicación de mecanismos de colaboración transcultural.

Para este autor, la cultura se conceptualiza como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás” (Hofstede, 1981, p. 28); y se materializa por las diferentes vías de comunicación en el momento en el cual los grupos humanos deciden socializar e intercambiar conocimientos dentro de su estructura comunitaria. Ahora bien, se evidencian diferentes dimensiones culturales como un cúmulo de características propias de un grupo humano para comparar las diferentes sociedades que habitan el mundo, configurando el denominado examen transcultural. Es bajo este diagnóstico que Hofstede crea una teoría que le permite encontrar diferencias y similitudes entre las variadas sociedades que conforman el mundo. Así, la cultura cumple un papel fundamental en la gestión empresarial y en las relaciones y operaciones comerciales internacionales que ejecutan los países (Soares et al., 2007).

Las seis dimensiones que conforman la teoría cultural de Hofstede constituyen parámetros indispensables para el análisis de las diferencias culturales a base de los valores, costumbres y tradiciones que las determinan:

- **Distancia de poder:** Analiza cómo la cultura afecta a las desigualdades que se generan hacia los individuos, según la aceptación de los grupos menos poderosos hacia los que cuentan con más poder en la esfera internacional. Se generan jerarquías reflejándose desigualdades.
- **Individualismo vs. colectivismo:** Da a conocer la importancia de la interdependencia existente entre los individuos que conforman una sociedad, generando una diferencia entre el pensamiento como sujeto ante el que se da como colectivo.
- **Masculinidad vs. feminidad:** Analiza los principios de masculinidad, según la competencia que se genera con resultados obtenidos, considerando el éxito y el alcance de logros en los diferentes espacios de la sociedad. La feminidad, por otra parte, hace referencia a la calidad de vida, la preocupación por el otro, etc.
- **Control de la incertidumbre:** Expone la situación en que los individuos trabajan y perciben el futuro, lo cual influye en su comportamiento.
- **Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo:** Aborda la planificación y cómo se establecen prioridades entre los vínculos temporales desde lo tradicional hacia lo pragmático.
- **Indulgencia vs. Contención:** Expone el grado en el que cada individuo puede controlar sus impulsos y deseos, lo cual se ve ligado a la educación, al consumismo y a la percepción de las necesidades.

Estas dimensiones son de vital importancia para analizar el comportamiento de quienes conforman una sociedad, colectivo o empresa. Chui et al. (2002) y Earley y Gibson (2002) mencionan que la cultura nacional tiene un impacto en las principales actividades comerciales internacionales, desde la estructura de capital hasta el rendimiento grupal.

Triandis (2006) considera que existe una mayor complejidad para negociar con culturas diferentes, ya que negociar abarca interacción, objetivos, intereses y toma de decisiones guiadas por la cultura. Por su

parte, Moreno y Buenrostro (2017) aseguran que el enfoque cultural Hofstede ha sido el más utilizado en los estudios de Negocios Internacionales (NNII) por ser cuantificable, actualizado y aplicable para realizar comparaciones entre países.

La cultura juega un rol influyente en todos los aspectos del comportamiento de los negocios, con una directa influencia en las cinco etapas del proceso de negociación: La programación del proceso de negociación (i); el procesamiento de la información (ii); la comunicación (iii); las tácticas de negociación (iv); y el desarrollo de la negociación (v).

Las dimensiones culturales de Hofstede (1981) ofrecen un enfoque estructurado para analizar las diferencias en comportamientos y valores entre diferentes grupos poblacionales. Estas dimensiones influyen en la gestión empresarial y las relaciones internacionales. En este sentido, “la cultura se conceptualiza como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás” (Hofstede et al., 2010, p. 6).

## **Dimensiones Culturales de Trompenaars y Hampden-Turner: las diferencias culturales**

Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner ampliaron la teoría de las dimensiones culturales propuesta por Hofstede para establecer con mayor precisión un postulado epistemológico que permita comparar y analizar las diferencias entre sociedades mediante siete dimensiones culturales conocidas como Dimensiones Culturales de Trompenaars (Mulder, 2010). Cada una de las dimensiones examina las diferentes formas de conducta y pensamiento que varían dentro de una sociedad u otra. Esta teoría permite comprender cómo las personas, pertenecientes a diferentes grupos humanos, se interrelacionan entre sí, dirimen controversias, toman decisiones y generan condiciones para la adaptación social (Wenchun, 2019).

- **Universalismo vs Particularismo:** Desde un enfoque universal, las ideas pueden ser desarrolladas y aplicadas desde cualquier lugar bajo una distinción general o específica.
- **Individualismo vs Colectivismo:** Analiza al ser humano como un ser individual, contrastándolo con su comportamiento basado en grupos o comunidades, el cual varía según la persona que genera el acompañamiento. Se vinculan las ideas individualistas hacia el occidente y las colectivas hacia países no occidentales.
- **Neutral vs Emocional:** Aborda la posición de las emociones neutrales en comparación con las emociones que se expresan. Las emociones neutras se dan de forma controlada, mientras que las emocionales, de forma abierta y espontánea.
- **Específico vs Difuso:** Los espacios de desenvolvimiento del individuo juegan un rol fundamental. En la dimensión específica, los individuos tienen un gran espacio físico, mientras que, en una difusa, se genera una protección hacia el espacio privado.
- **Logro vs Adscripción:** Se refiere al estatus alcanzado por el individuo, frente al estatus que se le atribuye.
- **Tiempo Secuencial vs Sincrónico:** El tiempo es un factor medible que se puede entender desde diferentes perspectivas. El secuencial se refiere a una periodicidad presente-futuro; el otro, la sincronidad de hacer múltiples cosas en un tiempo determinado.
- **Dirección Interna vs. Dirección Externa:** El entorno juega un rol importante debido a que es la variable de análisis, pues el individuo percibe los factores del entorno de diferentes formas.

El modelo de Fons Trompenaars es de gran relevancia al momento de analizar la interacción a nivel empresarial, ya que su modelo parte de tres niveles de aplicación: Lo implícito, las normas y valores, y lo explícito.

## Figura 4

*Niveles de aplicación del modelo de Trompenaars*



Para García De la Torre (2007), lo implícito hace referencia al núcleo duro de los niveles de aplicación del modelo de Trompenaars, en razón de que su contenido contiene los axiomas y valores fundamentales que determinan las características de una población específica a lo largo del tiempo. Por otra parte, Schein (1984) refiere que lo implícito constituye la naturaleza cultural de los pueblos. Entonces, lo implícito hace referencia a las presunciones y a los paradigmas básicos que supone la cultura y, por ende, a la diferencia cultural existente (Schein, 2010).

Así mismo, García de la Torre (2007) menciona un nivel intermedio constituido por valores y normas que determina la forma en cómo se estructuran las percepciones, interpretaciones y aspiraciones de los miembros de una sociedad. Este autor se refiere a que el nivel intermedio no es fácil de determinar por quien busca identificar a una población, porque dichas normas y valores suelen encontrarse en la esfera subjetiva y antropológica de los individuos, lo que permite la adaptación interna de las personas a su ambiente social.

Más adelante, García de la Torre (2007) expone un último nivel denominado externo o explícito, cuyo contenido se determina a base de los elementos culturales fácilmente observables y perceptibles por quienes buscan identificar un grupo social. En este nivel cultural, se pueden encontrar elementos como: la vestimenta, alimentación, lenguaje, obras de arte y demás aspectos que, a primera vista, pueden ser percibidos dentro de una sociedad.

## **Sinergia Cultural como pilar para la interrelación de las culturas**

Otra teoría de comunicación cultural trascendental ha sido la propuesta por Nancy Adler quien, según Fu y Tsui (2003), “ha tenido un profundo impacto en nuestra comprensión del papel de la cultura en el comportamiento organizativo y la gestión” (p. 1). Sus teorías han sido aplicadas en diversas esferas sociales, tales como las de índole empresarial y de relaciones internacionales. Esta investigación examina el concepto de sinergia cultural presentado por Adler (2008), quien propone la interacción creativa entre diferentes culturas que permitirá la producción de nuevos conocimientos y realidades.

Para que una empresa sea exitosa, debe implementar nuevas estrategias que le permitan generar un valor agregado en su entorno productivo y que se encuentren ligadas con sus productos, procesos y capital humano, basado en un enfoque sostenible y a través de una cultura que valore la creatividad e innovación de sus miembros (Reyes, 2021).

Esta sinergia cultural se produce cuando los individuos, pertenecientes a diferentes grupos poblacionales u organizacionales, deciden cooperar conjuntamente con el fin de entrelazar, mediante la interacción, los diversos elementos culturales propios de cada uno con el objeto de materializar un resultado innovador. Según Adler (2006), la sinergia cultural 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.

Adler y Gunderson (2008) establecen que la sinergia cultural es un elemento clave para la materialización del desarrollo económico y social de las culturas. La teoría de sinergia cultural de Adler busca demostrar que las diferencias entre las características propias de las sociedades no son un impedimento para el desarrollo, sino que constituyen oportunidades para la ejecución de actividades transculturales que promueven la innovación y el progreso social.

La teoría de Adler ostenta un trasfondo filosófico constructivista, pues determina que la percepción cultural conjunta de sociedades diversas permite la creación de mallas epistemológicas innovadoras y progresivas que armonizan los variados matices culturales en un nuevo conocimiento que arropa lo diferente y lo vuelve una construcción humana única dentro de la estructura social. Por lo tanto, la sinergia cultural es de vital importancia para analizar la incidencia de la comunicación cultural como herramienta efectiva para posicionar una organización.

## Otras teorías de comunicación intercultural y organizacional

La cultura organizacional y la comunicación intercultural son áreas de estudio interconectadas que han sido exploradas por expertos como Edward T. Hall, Milton J. Bennett y Stella Ting-Toomey. Cada uno de ellos ha aportado valiosas perspectivas que ayudan a comprender cómo las culturas y la comunicación impactan en el ámbito organizacional.

El Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural de Milton J. Bennett es un marco que explica las reacciones de la gente cuando se encuentran con un nuevo entorno cultural. Bennett (1986) observó que todo individuo afronta las diferencias culturales de maneras predecibles determinadas. Describe las etapas de sensibilidad cultural que una persona puede experimentar, desde la negación y la defensa hasta la adaptación y la integración. Es útil en organizaciones con equipos

multiculturales, ya que ayuda a comprender cómo los individuos pueden progresar en su comprensión y aceptación de las diferencias culturales y cómo esto influye en la comunicación y colaboración dentro de la empresa (Bennett, 2013).

Bennett resalta la importancia de avanzar hacia el etnorelativismo, ofreciendo una perspectiva evolutiva sobre cómo las personas pueden desarrollar una comprensión más profunda y respetuosa de las diferencias culturales. Así se crea un marco que describe las reacciones de los individuos cuando afrontan contextos culturales diversos. El proceso tiene seis estados: negación, modo defensivo, minimización, aceptación, adaptación e integración. El modelo puede ayudarnos a entender mejor el desarrollo de la sensibilidad cultural.

Por otra parte, Stella Ting-Toomey (2017) destaca la relevancia de la comunicación intercultural y cómo los individuos pueden aprender a gestionar eficazmente las diferencias culturales en sus interacciones. En sus investigaciones menciona que la “comunicación intercultural es una herramienta esencial para gestionar las complejidades de interactuar con individuos de diversas culturas” (). Su enfoque se centra en comprender cómo las diferencias culturales afectan la comunicación en entornos organizacionales, proveyendo valiosas perspectivas para aquellos involucrados en la gestión empresarial en contextos globalizados.

La cultura organizacional, según Ting-Toomey, es esencial para la comprensión de los procesos de comunicación dentro de una empresa. Destaca cómo los valores, normas y prácticas compartidos por los miembros de una organización influyen directamente en la forma en que se lleva a cabo la comunicación.

Además, Ting-Toomey (1999) aborda la importancia de reconocer y gestionar las divergencias culturales en el seno de las organizaciones para fomentar un ambiente de trabajo eficiente y armonioso. El desarrollo de competencias específicas es importante para abordar los retos derivados de la diversidad cultural. Su investigación enfatiza cómo las diferencias en estilos de comunicación, normas de cortesía y estrategias de resolución de conflictos pueden dar lugar a malentendidos y tensiones



en entornos empresariales globales. Propone estrategias para mejorar la competencia intercultural, promoviendo la sensibilidad y adaptabilidad cultural entre los profesionales de negocios. Su enfoque incluye la noción de “identidad comunicativa”, que destaca cómo la percepción de la identidad cultural influye en la manera en que los individuos se expresan y se relacionan en contextos empresariales.

En la gestión empresarial contemporánea, donde la diversidad cultural es cada vez más común, las contribuciones de Ting-Toomey adquieren una importancia creciente. Proporciona herramientas teóricas y prácticas para que los líderes empresariales desarrollen estrategias de comunicación eficaces que fomenten la comprensión mutua y minimicen los malentendidos derivados de diferencias culturales. Su trabajo destaca la necesidad de integrar la comunicación intercultural en las prácticas de gestión, reconociendo que una comunicación efectiva es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un mundo interconectado. La competencia intercultural, según Ting-Toomey (2017), incluye conocimiento, motivación y habilidades. En un entorno organizacional, esta competencia se vuelve crucial para la gestión de equipos diversos, la negociación con socios internacionales y la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

Edward T. Hall (1959) es conocido por introducir el concepto de proxémica, que estudia cómo los humanos usan el espacio en la comunicación. En el contexto de la cultura organizacional, esto se traduce en cómo el espacio físico, en una oficina refleja y afecta las relaciones y jerarquías dentro de una organización. Hall también habla de los contextos de comunicación de alto y bajo contexto. En una cultura de alto contexto, predominante en Asia y el Medio Oriente, la comunicación es más implícita y depende del contexto; mientras que en las culturas de bajo contexto, como en los Estados Unidos y Alemania, la comunicación es más directa y explícita. Este entendimiento es crucial en organizaciones multiculturales para facilitar una comunicación efectiva.

## Teorías y enfoques críticos en torno a la comunicación intercultural: Esencialismo y Determinismo Cultural

Si bien es cierto que la comunicación intercultural y la conciencia sobre cultura organizacional son elementos fundamentales para tener en cuenta en el ámbito de la gestión empresarial, no es menos cierto que ante la profundidad de su alcance, existe el riesgo de perderse en el intento. Algunas teorías críticas mencionan los peligros de caer en generalizaciones demasiado simplistas que no toman en cuenta los rasgos peculiares de la cultura.

### El esencialismo cultural y la identidad

El esencialismo cultural sugiere que existen características fundamentales e inherentes en cada cultura que definen su identidad. Esta perspectiva asume que hay elementos esenciales que definen la cultura de manera única. Aunque puede haber algunas verdades en ciertos aspectos culturales, el esencialismo cultural a menudo pasa por alto la diversidad y la complejidad dentro de una comunidad cultural. Algunos autores han contribuido significativamente a la discusión crítica sobre el esencialismo, promoviendo una comprensión más matizada y contextualizada de las culturas, en lugar de reducirlas a características esenciales fijas.

Clifford Geertz (2003) es conocido por su enfoque interpretativo de la antropología. En su obra *La interpretación de las culturas* aborda la importancia de entender los significados culturales desde la perspectiva de quienes los viven, pero también advierte sobre los peligros del esencialismo cultural. Geertz considera a la cultura como un complejo entramado de significaciones. Así lo expresa en el primer apartado de su texto:

Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. (p. 20)

Por otra parte, Edward Said (2008), en su obra *Orientalismo*, examina cómo Occidente ha construido y representado de manera estereotipada a las culturas orientales. Said critica el esencialismo cultural al señalar cómo las imágenes preconcebidas y simplificadas de Oriente han llevado a una comprensión errónea y a menudo perjudicial:

Desde un punto de vista filosófico, el tipo de lenguaje, de pensamiento y de visión que yo he llamado de manera general orientalismo es una forma extrema de realismo; es una manera habitual de tratar cuestiones, objetos, cualidades y regiones supuestamente orientales; los que lo emplean quieren designar, nombrar, indicar y fijar aquello de lo que están hablando con una palabra o una frase. Se considera entonces que esa palabra, o esa frase, ha adquirido una cierta realidad o que simplemente es la realidad. (p.109)

Expone así las formas en las que el poder de Occidente crea un constructo basado en su única perspectiva, provocando interpretaciones erróneas de la realidad cultural particular de un grupo o región. De esta forma, Said refuerza la idea de que la realidad es representada, asumida, y aceptada según las normas de Occidente.

Finalmente, Chakravorty Spivak y Giraldo (2003) ha abordado cuestiones relacionadas con el esencialismo cultural en el contexto post-colonial. Su concepto de "subalternidad" destaca la voz y la agencia de los grupos marginados y critica las simplificaciones y generalizaciones culturales que perpetúan el poder desigual. Así lo expone en su texto "¿Puede hablar el subalterno?", donde analiza las representaciones de las culturas no occidentales y plantea preguntas sobre la capacidad de estas culturas para expresarse en el discurso dominante:

Parte de la crítica más radical que proviene hoy de Occidente es el resultado de un deseo interesado en conservar al sujeto de Occidente, o al Occidente como Sujeto. La teoría de "sujetos-efectos" pluralizados

da la ilusión de socavar la soberanía subjetiva mientras con frecuencia provee una cubierta para este sujeto de conocimiento. (p. 302)

Se hace referencia a las maneras en las que los poderes hegemónicos han definido y dado forma a los sujetos culturales, caracterizándolos de alguna manera como diferentes. Se critica, entonces, la manera de perpetuar las diferencias de clase según la cultura a la que pertenezca el sujeto. El debate sobre la diversidad se considera un proceso emancipador político, intelectual y cultural para algunos movimientos intelectuales. Su objetivo es deconstruir el paradigma moderno-eurocéntrico de conocimiento para restituir a los grupos subalternos su memoria negada o subsumida en las narrativas imperiales y nacionalistas que los han privado de su condición de sujetos con historia (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

El esencialismo cultural critica las teorías que simplifican las características de las culturas, asumiendo que hay rasgos esenciales que definen a cada cultura de manera única. Las críticas más comunes incluyen los conceptos de generalización y homogeneización. Las teorías de comunicación intercultural corren el riesgo de generalizar las características de una cultura, tratando a todos sus miembros como si compartieran las mismas actitudes, valores y comportamientos. Esto puede llevar a una homogeneización errónea de la diversidad dentro de una cultura (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

Otro riesgo común es el ignorar las dinámicas cambiantes que son inherentes a la cultura. El esencialismo cultural tiende a asumir que las culturas son estáticas y que sus características son inmutables. Sin embargo, las culturas son dinámicas y evolucionan con el tiempo. Las teorías de comunicación intercultural que adoptan un enfoque esencialista pierden de vista las transformaciones y cambios en las prácticas culturales (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

El esencialismo cultural puede incurrir en la reducción de las agencias individuales. Al centrarse en atributos culturales esenciales, las teorías de comunicación intercultural pasan por alto la agencia individual. Cada persona tiene su propia identidad y experiencias únicas y el esencialismo cultural puede no dar cuenta de la diversidad de perspecti-

vas y comportamientos dentro de una misma cultura. Esto es primordial en el ámbito empresarial, dado que la iniciativa individual es fundamental para el crecimiento personal en una organización (Chakravorty- Spivak y Giraldo, 2003).

Uno de los riesgos más graves del esencialismo cultural es el del reforzamiento de estereotipos. Se puede contribuir a la perpetuación de estereotipos al enfatizar ciertas características culturales como esenciales y aplicarlas a todos los individuos de esa cultura. Esto puede llevar a percepciones erróneas y prejuicios basados en simplificaciones excesivas. Tomando en cuenta el complejo entramado cultural en el que vivimos, los estereotipos pueden llevar a las organizaciones a errores extremos (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

En lugar de adoptar un enfoque esencialista, algunos académicos promueven modelos de comunicación intercultural que reconocen la complejidad y la fluidez de las identidades culturales, fomentando una comprensión más matizada y contextualizada de las interacciones interculturales. Estos enfoques destacan la empatía, la flexibilidad y la apertura a la diversidad en la comunicación entre personas de diferentes culturas. De ahí su importancia en los procesos de negociación (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

Si bien estos enfoques proporcionan pautas útiles, no deben aplicarse de manera rígida ni generalizarse en exceso. Las identidades culturales son complejas y dinámicas, y la nacionalidad es solo uno de los muchos factores que influyen en la comunicación intercultural. Es fundamental considerar también otros aspectos, como las diferencias individuales, las experiencias personales y las subculturas, para obtener una comprensión más completa y precisa.

## El determinismo cultural: la cultura como motor

El determinismo propone una perspectiva teórica que sostiene que las características y comportamientos de un grupo humano están completamente determinados por su cultura, de modo que la cultura ejerce un control absoluto sobre las acciones y el desarrollo de ese grupo. En otras palabras, el determinismo cultural sugiere que la cultura es el factor principal y determinante en la forma en que las personas piensan, se comportan y se desarrollan.

Según los módulos de estudio ofrecidos por el Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia del Gobierno de la República de Costa Rica y de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) (Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, 2017), la teoría del determinismo cultural surgió a partir de la teoría de la evolución natural de las especies propuesta por Charles Darwin. Esta perspectiva evolutiva, que ganó rápidamente aceptación en el ámbito social, se centraba en la noción de la supervivencia del más apto, la cual cautivó a los teóricos europeos. Aquí se estableció firmemente la dicotomía entre civilización y barbarie, basada en la idea del progreso cultural.

Darwin dividía a los seres humanos en diferentes razas por procesos evolutivos, sin diferenciar raza en términos biológicos y raza en términos culturales. Esto llevó a la conceptualización de razas salvajes y civilizadas, siendo estas últimas asociadas principalmente a las europeas (Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, 2017).

Por su parte, Lewis Morgan propuso tres etapas en la evolución cultural de la humanidad: salvajismo, barbarie y civilización. El salvajismo representaba la infancia del hombre, marcada por la subsistencia con alimentos como pescado y frutas, el descubrimiento del fuego, el desarrollo del lenguaje y la invención del arco y la flecha. La barbarie, diferenciada en los hemisferios occidental y oriental, implicaba la domesticación de animales y la producción agrícola, respectivamente, junto con avances

tecnológicos como la metalurgia y la escritura. La civilización, según Morgan, representaba la fase más avanzada, caracterizada por el desarrollo intelectual, la formación de ciudades y el florecimiento de la filosofía, el derecho y otras disciplinas (Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, 2017).

Las ideas de Darwin y Morgan influyeron en la creación del darwinismo social, el cual argumentaba que las leyes sociales formaban parte de las leyes naturales y que el progreso se generaba a través de la confrontación entre individuos y grupos humanos en diferentes etapas de evolución. El socialdarwinismo sostenía que los esfuerzos por brindar educación pública y otros proyectos sociales eran inútiles, ya que el progreso solo podía surgir a través de la evolución natural, donde sobrevivía el más apto. Estas concepciones tuvieron un impacto significativo en la formación del pensamiento racista en América Latina, influyendo en discursos de algunos fundadores de los estados nacionales. La idea de repoblar el continente con razas consideradas evolucionadas fue especialmente evidente en este contexto (Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, 2017).

Ruth Benedict (1934) desarrolló las ideas relacionadas con el determinismo cultural. En el libro *Patterns of Culture* exploró cómo las culturas influyen en la personalidad y el comportamiento de los individuos. Según la revista *Cultura, culturas, antropología* (Enguix, 2012), Benedict localiza las pautas culturales como estados psíquicos y hace una división entre culturas apolíneas, en las que predomina el orden y la calma, y culturas dionisiacas, en donde el caos y el desorden rigen. De igual forma, escribe el contraste entre los rituales, valores y creencias entre estas culturas y la manera en la que el contexto forja la subjetividad. Considera, además, que el ser humano no está comprometido por su esencia biológica a ninguna particularidad de comportamiento, ya que la cultura no es transmitida biológicamente. Los debates sobre la cultura no deberían enfocarse en la raza o en la biología, sino más bien en la amplia variedad de formas culturales que existen. Así mismo, Margaret Mead (1928), quien trabajó estrechamente con Benedict, sugiere que las diferencias en las culturas afectan significativamente la forma en que las personas

experimentan y expresan la adolescencia en su obra más conocida, *Coming of Age in Samoa*.

El determinismo cultural ha sido objeto de críticas y debates en el ámbito académico. Muchos argumentan que esta perspectiva puede simplificar en exceso la complejidad de las influencias culturales y subestimar la diversidad y la capacidad de elección individual. La antropología y otras disciplinas han evolucionado hacia enfoques más matizados y contextuales, reconociendo la interacción compleja entre la cultura, la sociedad y el individuo.



## 4. Reflexiones finales

---

Las teorías culturales que hacen referencia a la comunicación intercultural coinciden en la importancia de la cultura como la huella identitaria del quehacer de los individuos en una comunidad. Si bien es cierto que el manejar destrezas de comunicación intercultural puede llevar a la consecución de objetivos organizacionales en una empresa, no es menos cierto que la generalización y los estereotipos basados en culturas y nacionalidades pueden ser recurrentes.

La aplicabilidad de la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, abordadas en este estudio, responden a un factor determinante que ofrece un marco valioso para comprender las diferencias culturales que se relacionan con el entorno empresarial. Sus seis dimensiones proporcionan un enfoque estructurado, considerando los elementos que influyen de manera directa en la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos, negocian a nivel internacional y estructuran sus prácticas empresariales.

La contribución de Trompenaars y Hampden-Turner, en el marco de la teoría de las dimensiones culturales, amplían la comprensión de las diferencias culturales y cómo estas influyen en los entornos empresariales, tal como se ha demostrado en este análisis. Sus siete dimensiones ofrecen una visión detallada de cómo las sociedades gestionan las relaciones, la emocionalidad y la adaptación al entorno.

La aplicación de la sinergia cultural propuesta por Nancy Adler, que ha sido tratada en este estudio, permite destacar la importancia de la colaboración entre diferentes culturas para fomentar la creatividad e innovación. La perspectiva constructivista reconoce las diferencias culturales como oportunidades para el desarrollo económico y social, subrayando la necesidad de una comunicación efectiva para aprovechar estas oportunidades.

Por otra parte, se ha evidenciado que las teorías de Edward T. Hall, Milton J. Bennett y Stella Ting-Toomey han desarrollado conceptos sobre roles fundamentales en la comprensión y mejora de la gestión empresarial, especialmente en contextos interculturales. Edward T. Hall (1966) destacó la importancia de la proxémica y la percepción del espacio en las interacciones comerciales, influyendo en la forma en que las empresas diseñan sus espacios de trabajo y gestionan equipos globalizados. Milton J. Bennett introdujo el modelo de desarrollo intercultural, que ha sido crucial para la gestión de la diversidad en las organizaciones, facilitando la adaptación de los empleados a entornos multiculturales. Stella Ting-Toomey ha enriquecido el debate sobre la gestión empresarial al proporcionar marcos teóricos para comprender los conflictos interculturales y desarrollar habilidades de comunicación efectiva en entornos comerciales diversos. Estas teorías han ampliado la perspectiva de la gestión empresarial, promoviendo prácticas más inclusivas y eficaces.

Adicionalmente, este artículo ha revisado las teorías críticas en torno a la comunicación intercultural que se enfocan básicamente en los riesgos de caer en simplificaciones generalizadas sobre la cultura. Las teorías del esencialismo y el determinismo culturales presentan diversos problemas y limitaciones que pueden afectar la comprensión y gestión de la diversidad cultural en diferentes contextos. En el caso del esen-

cialismo cultural, la tendencia a atribuir características fijas y universales a grupos culturales puede llevar a estereotipos y simplificaciones excesivas. Esto puede resultar en una visión estática y homogénea de las culturas, ignorando la diversidad entre grupos y perpetuando prejuicios.

Por otro lado, el determinismo cultural tiende a asumir que las personas son completamente moldeadas por su entorno cultural, minimizando la importancia de la agencia individual y la capacidad de adaptación. Esto puede conducir a la generalización y a la falta de reconocimiento de las variaciones individuales dentro de un mismo grupo cultural. Además, el determinismo cultural puede limitar la capacidad de comprender los cambios y evoluciones en las culturas a lo largo del tiempo.

Ambas teorías pueden crear barreras en la comunicación intercultural y en la gestión de equipos diversos, ya que no capturan la complejidad y dinamismo inherentes a las interacciones culturales. En lugar de adoptar posturas extremas, las aproximaciones más efectivas suelen integrar perspectivas más flexibles y contextuales que reconocen tanto las similitudes como las diferencias entre culturas, permitiendo una comprensión más precisa y adaptativa de la diversidad cultural.

Es innegable que la comunicación cultural juega un rol fundamental dentro del campo de la gestión empresarial y la dinámica organizacional. La interconexión de valores, costumbres y tradiciones que constituyen el constructo referente a la identidad social de un grupo impacta directamente en la toma de decisiones, el desarrollo sostenible de la empresa y las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, la comunicación cultural es un elemento esencial para el éxito empresarial al impulsar la comprensión, la colaboración y la innovación en un entorno globalizado, ante el cual la gestión empresarial efectiva no solo requiere del reconocimiento de las diferencias culturales, sino principalmente de la capacidad de integrar y aprovechar estas diversidades para promover un crecimiento sostenible y una sinergia cultural que enriquezca la identidad y el desempeño de la organización.

## 5. Referencias

---

- Adler, N. J. (2006). The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 486-499.
- Adler, N. J. (2008). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.
- Adler, N. J. & Gundersen, A. (2008). Cultural synergy: The management of cross-cultural dynamics in J. Wild and K. Wild, *Handbook of international management: The challenge of globalization* (pp. 289-306). Blackwell Publishing.
- Benedict, R. (1934). *Patterns Of Culture*. Mariner Books Classics.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-196.
- Bennett, M. J. (2013). *Basic concepts of intercultural communication: Paradigms, principles, & practices*. Intercultural Press.
- CEPAL. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe Objetivos, metas e indicadores mundiales. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Chakravorty-Spivak, G. y Giraldo, S. (26 de enero de 2003). ¿Puede hablar el subalterno? *Revista Colombiana de Antropología*, 39, 297-364. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105018181010>
- Chui, A., Lloyd, A. & Kwok, C. (2002). The determination of capital structure: is national culture a missing piece to the puzzle? *Journal of International Business Studies*, 33, 99-127. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8491007>

- Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica. (2017). *Combatir la exclusión de nuestra herencia afro*. [https://multimedia.uned.ac.cr/pem/afro\\_descendencia/](https://multimedia.uned.ac.cr/pem/afro_descendencia/)
- Earley, P. & Gibson, C. B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. Routledge.
- Enguix, B. (20 de septiembre de 2012). *Teoría de la cultura*. Universidad Oberta de Catalunya. <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-de-el-salvador/antropologia/teoria-de-la-cultura-modulo-2-cultura-culturas-antropologia/10392483>
- Feng, Z. (2023). Cross-cultural Management in International Business. *Accounting and Corporate Management*, 5(6), 48-52. doi: 10.23977/acccm.2023.050607
- Fu, P. & Tsui, A. (2003). A tribute to Nancy J. Adler: A scholar with passion, wisdom, and a global vision. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(1), 1-6. doi: 10.1023/A:1022288206249
- García de la Torre, C. (2007). Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. *Cuadernos de Administración*, 23(38), 21-51. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358002>
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Editorial Gedisa.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. Doubleday.
- Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday.
- Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*. Cultural Development Network and Part of University 90 Press. <http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/Hawkes>

- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Javidan, M. & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00034-1)
- Johnson, C. (2020). *Communication in organizations*. Reference for Business. <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Clo-Con/Communication-in-Organizations.html>
- Martinell-Sempere, A. (2020). Cultura y desarrollo sostenible; un estado de la cuestión. *Periférica*, 21, 128–135. <https://doi.org/10.25267/periferica.2020.i21.10>
- Mead, M. (1928). *Coming of Age in Samoa: A Psychological Study of Primitive Youth for Western Civilisation (Perennial Classics)*. Reprint.
- Moreno, C. y Buenrostro, H. (2017). *El Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede para la Toma de Decisiones en los Negocios Internacionales*. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad Universitaria, Ciudad de México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2017/9.14.pdf>
- Mulder, P. (2010). *Dimensiones Culturales de Trompenaars*. Toolshero. <https://www.toolshero.es/habilidades-de-comunicacion/dimensiones-culturales-de-trompenaars/>
- Pascual, J. (18 de octubre de 2016). *Diálogo Político e Hábitat III sobre el Marco Urbano Socio-Cultural*. Comisión de cultura Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). [https://agenda21culture.net/sites/default/files/files/pages/advocacy-page/HabitatIII\\_jordipascual\\_SPA.pdf](https://agenda21culture.net/sites/default/files/files/pages/advocacy-page/HabitatIII_jordipascual_SPA.pdf)

- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. Epub 30 de diciembre de 2021. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>
- Said, E. (2008). *Orientalismo*. Random House Mondadori.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes. [https://books.google.com.cu/books/about/La\\_cultura\\_empresarial\\_y\\_el\\_liderazgo\\_Un.html?id=1zuFPQAA-CAAJ](https://books.google.com.cu/books/about/La_cultura_empresarial_y_el_liderazgo_Un.html?id=1zuFPQAA-CAAJ)
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shahid, D. (2022). Importance of Intercultural Communication in an Organization. *Journal of business and management studies*, 4(2), 459-463. doi: 10.32996/jbms.2022.4.2.33
- Soares, A. M., Farhangmehr, M. & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.018>
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. Guilford Press.
- Ting-Toomey, S. (2017). *Communicating across cultures*. Guilford Publications.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20-26. <https://doi.org/10.1177/1059601105275253>
- United Nations. (2020). *Take Action for the Sustainable Development Goals - United Nations Sustainable Development*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Wenchun, L. (2019). El dilema cultural entre el universalismo y el particularismo: según Trompenaars y Hampden-Turner en building cross-cultural competence. *Encuentros en Catay*, 32(32), 165-186. <https://ec.catayacademica.com/index.php/ec/article/view/91>