



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 7, Núm. 20 (mayo – agosto del 2022).
 Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.
 ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

La competencia comunicativa intercultural como herramienta de apoyo en la negociación internacional

Intercultural communicative competence, as a support tool in international negotiation

Nini Johana Rueda Gómez ¹; Consuelo Patricia Martínez Lozano ²; José Miguel del Río Contreras ³

Recibido: 5 de noviembre de 2021.

Aceptado: 14 de enero de 2022.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.160>

JEL: F13. Política comercial; protección; promoción; negociaciones comerciales; organizaciones internacionales.

L21. Objetivos de negocio de la empresa.

Resumen

La Competencia Comunicativa Intercultural (CCI), se entiende a partir de su modelo tridimensional: la conciencia, la sensibilidad y la efectividad intercultural. En este artículo se describe y analiza la competencia en los sujetos responsables del acto de negociación internacional en las Pequeñas y Medianas empresas con experiencia en exportación de la industria de alimentos, ubicadas en el estado de San Luis Potosí, México. De acuerdo con la

Secretaría de Desarrollo Económico, del estado, al año 2019 el número total de organizaciones con las características enunciadas son un total de siete, de las cuales tres aceptaron participar de esta investigación. Se optó por un enfoque mixto predominantemente cualitativo, de diseño descriptivo a partir del método de estudio de caso. Se aplicaron dos instrumentos con una escala tipo Likert de 40 ítems y una entrevista semiestructurada.

¹ Nini Johana Rueda Gómez. Licenciada en Negocios Internacionales. Estudiante de la Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones (MIC) de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). Correo: a320812@alumnos.uaslp.mx

² Consuelo Patricia Martínez Lozano. Doctora en Ciencias Sociales con especialidad en Antropología Social, Maestra en Desarrollo Regional. Profesora investigadora de tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). Correo: patricia.martinez@uaslp.mx

³ José Miguel del Río Contreras. Doctor en Administración de Empresas, Maestro en E-Business Management. Coordinador de la Licenciatura en Mercadotecnia Estratégica y profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), México. Correo: miguel.delrio@uaslp.mx

Algunos de los resultados obtenidos indican: que existe una directa relación entre la experiencia multicultural con el nivel de CCI y que la dimensión de mayor desarrollo entre los empresarios fue la sensibilidad intercultural.

Palabras clave: comunicación intercultural, competencia comunicativa, negociación internacional.

Abstract

The Intercultural Communicative Competence - ICC, is understood from its three-dimensional model: awareness, sensitivity and intercultural effectiveness duly. In the development of this article, we seek to describe and analyze the aforementioned competition, in the subjects responsible for the act of international negotiation in small and medium enterprises with export experience in the food industry, located in the state of San Luis Potosí. According to the Secretary of Economic Development, of the state, as of 2019 the total number of organizations with the aforementioned characteristics is a total of 7, of which 3 agreed to participate in this investigation. A predominantly qualitative mixed approach was chosen, with a descriptive design based on the case study method. Two instruments were applied: a 40-item Likert-type scale and a semi-structured interview. Some of the results obtained indicate: that there is a direct relationship between the multicultural experience with the level of CCI and that the dimension of greatest development among the entrepreneurs was that of intercultural sensitivity.

Keywords: intercultural communication, communicative competence, international negotiation.

Introducción

Es un hecho que en las últimas tres décadas la globalización ha incrementado el comercio internacional en todos los países que cuentan con un modelo económico abierto, como lo es el de México (Romero, 2019). Si bien este fenómeno a inicios de los noventa era común solamente en grandes empresas, cada vez son más las MiPyMes – Micro, Pequeñas y Medianas empresas, que tienen por objetivo la exportación de sus productos y servicios, así lo confirma un estudio realizado por GS1 México y la Asociación Mexicana de Ventas, que identificaron cómo a través de la inmersión del internet y del desarrollo del comercio electrónico, más del 54% de las organizaciones mexicanas pequeñas y medianas - PyMes, buscan exportar en la actualidad (Sánchez, S., 2020).

La globalización, el acceso a internet, las plataformas de comercio online y los múltiples medios que facilitan actualmente la comunicación, supondrían un mayor acercamiento a la internacionalización por parte de las organizaciones, a pesar de ello, existen otras dificultades que pueden llevar a su fracaso en el intento, en especial para las PyMes, algunos de estos problemas suelen ser: falta de planificación, limitados conocimientos culturales y del mercado internacional, incapacidad para fortalecer el área logística y comercial, carentes capacidades técnicas del personal, resistencia al cambio, entre otras (Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto, 2012; Leño Jaimes, 2017; Solano Choco, 2018).

México ocupa el octavo lugar a nivel mundial en exportaciones y el primero en Latinoamérica, de las cuales un 78% corresponden a productos mercantiles y un 22% al sector de servicios, con una cifra totalitaria que a cierre del 2017 superó los 410 mil millones de usd (BANXICO, 2018). Aunque el principal cliente ha sido históricamente Estados Unidos, cada vez son más los

países destino a los que han llegado las mercancías mexicanas, allí resaltan: Canadá, Alemania, China y España. De igual manera, el país ha ido realizando esfuerzos por diversificar sus productos, ya que casi el 80% de las exportaciones no petroleras, corresponden al sector manufacturero, del cual una gran cuota pertenece al área automotriz (INEGI, 2020).

De acuerdo a la SEDECO de San Luis Potosí (2018), el estado cuenta con algunas ventajas competitivas que impulsan esta dinámica de comercio internacional, como acuerdos de protección de inversiones, fuerza de trabajo competitivo, infraestructura y alta inversión extranjera, resultado de la práctica de intercambio económico con los más de 40 países con los que actualmente México tiene TLC vigentes.

Las principales exportaciones del estado potosino se ubican en el sector manufacturero con un 99.6%, donde resaltan los subsectores de equipo de transporte, fabricación de maquinaria y equipo, fabricación de accesorios electrónicos, industria metálica, la industria de plástico y la industria alimentaria (INEGI, 2017). Otro factor representativo de San Luis, son sus destinos de exportación, aunque al igual que en el resto de México su principal cliente es Estados Unidos, resaltan también otros socios comerciales como: Canadá, Brasil, China y Colombia (SEDECO, 2018).

Al interior de estas dinámicas comerciales, llama la atención el foco del trabajo de internacionalización de aquellas organizaciones que no son multinacionales. Arana (2018) en una entrevista realizada por la revista FORBES, aseguró lo siguiente: “en México existen un total de 4.2 millones de unidades económicas, de las cuales un 99.8% son MiPyMes, que aportan un 42% del PIB y generan el 78% del empleo en el país”, esto permite destacar la relevancia socioeconómica que de manera conjunta tienen las pequeñas y medianas

empresas en México.

El estado Potosino es valorado a inicios del 2020 como el tercer exportador de la Zona del Bajío, con una cuota de ventas internacionales a cierre del 2019 superior a los 20 mil millones de dólares (González, 2020). De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (2018), en cuanto a la participación en comercio exterior, de las unidades económicas del sector industrial manufacturero, es dominante la actividad de exportación en las organizaciones grandes con un 91,4%, en las medianas con un 85% y en las pequeñas con un 62%, esta información permite observar que el foco de internacionalización en las organizaciones potosinas, apunta a la exportación, incluso en las PyMes.

En estas relaciones comerciales, se generan procesos de negociación que pueden considerarse como actos innatos de comunicación, en los cuales las partes buscan llegar a un común acuerdo donde cada uno pueda conseguir el cumplimiento mínimo de sus objetivos, se discute respecto a: precios, presentaciones, volúmenes, fechas de entrega, etc., cuando estos intercambios son realizados entre empresas provenientes de países diferentes, se generan contextos multiculturales, donde la negociación adquiere la calidad de internacional y por tanto, nace con ello la necesidad de que tales actores interactúen o se relacionen, en función de que sus diferencias culturales no afecten la comunicación, es decir, desde la interculturalidad (García-Lomas, 2011).

Ello es reflejo de que el actual entorno global ha transformado toda la dinámica comercial, en especial para las organizaciones industriales, ya que un alto porcentaje de las mismas están activas en la internacionalización, lo que ha empujado a los empresarios y ejecutivos, a pasar del aprendizaje primario de nuevos idiomas, a la necesidad del

desarrollo de habilidades comunicativas que comprendan las variables del contexto cultural: antes, durante y después de la interacción en la negociación, ello les ayudará a sobrevivir en un entorno de competencia salvaje (Palmer-Silveira, 2013).

Para que sea posible esa comunicación eficaz, las personas que interactúan, requieren conocimientos y habilidades, que les otorguen las herramientas necesarias para negociar eficazmente los problemas culturales inherentes a la comunicación, logrando una interacción asertiva independientemente del contexto (Maljichi, 2019). Planteamiento que refuerzan Cano, Ricardo y Del pozo (2016) quienes explican que las dinámicas de internacionalización, requieren de personas con alta competencia intercultural, que genere en ellos la capacidad de: reconocer los diversos referentes culturales, propios y ajenos, respetar tales diferencias y aprender de las mismas, integrando nuevos valores y saberes.

Elementos teóricos

Para comprender parte de este fenómeno, es necesario traer consigo algunas teorías de la mano y como todo proceso comunicativo goza de múltiples elementos o factores estructurantes en su formación teórica, al respecto de la Competencia Comunicativa Intercultural, también denominada CCI, han sido tres los trabajos con mayor respaldo y réplica en la literatura:

La teoría de Gudykunst (1995), quién contempla la gestión de la incertidumbre y la ansiedad como herramientas para obtener una comunicación efectiva con personas de referentes culturales diversos, para el autor es necesario que el sujeto tenga conocimiento de más de una perspectiva cultural, para que así mismo tenga la capacidad de contemplar diversas interpretaciones, requiere de algún tipo de motivación, puesto que esta incentiva en sí misma, la práctica

comunicativa y requiere además de ciertas destrezas, como la construcción de nuevas categorías de información y la empatía, que le faciliten al sujeto la adaptación de su lenguaje y su comportamiento durante la interacción.

Otra teoría a la que se concurre bastante en los estudios de comunicación intercultural, es la de la adaptación transcultural de la maestra Kim (1991), de acuerdo a la autora, en la medida en la que una persona socializa e interactúa con otra cultura, va transformando o madurando su interpretación de la misma, gracias a la asimilación y apropiación de los elementos de este entorno. De acuerdo con la misma autora, la estructura de este proceso implica algunos elementos autóctonos como la competencia cognitiva, dícese de la lengua y los conocimientos de la cultura, la afectiva, que incluye lo emotivo o motivacional y la operacional, que son las conductas verbales y no verbales.

Una perspectiva que dista un poco de las dos anteriores, pero que de igual manera ofrece una mirada alternativa al fenómeno, es la teoría de la construcción de la tercera cultura de Fred Casmir (1997), su planteamiento básicamente propone modelos que resolverían los conflictos interculturales, a partir de un proceso cooperativo en el que las partes construyen una tercera cultura durante la interacción. El autor propone tres modelos comunicativos, todos con el mismo objetivo de evitar la imposición de un poder, la dominación o la confrontación. Su trabajo es comprendido en esta investigación no por sus modelos, pero sí, por el acto reflexivo de lo que sería en un escenario utópico, en la aplicación sinérgica de su idea en un entorno de relación comercial.

Retomando los planteamientos teóricos de Gudykunst y de la doctora Kim, son múltiples los modelos metodológicos que se han propuesto a partir de sus

trabajos, una gran mayoría con mira en el desarrollo de los elementos formativos de la interculturalidad que se expresan mediante la comunicación, lo que se ha denominado: competencia comunicativa intercultural - CCI y puesto que se aplica a sujetos individuales, se añade a ello, el carácter de interpersonal.

Según Cabeza, Jiménez y Corella (2013) la negociación internacional es un acto que requiere de herramientas de tipo global, que le faciliten al profesional o empresario, identificar la manera más asertiva para actuar en las múltiples situaciones que pueden estar presentes en los diversos entornos multiculturales, como se ha expresado en párrafos anteriores. Estos instrumentos pueden ser estudiados y adquiridos a través de la competencia comunicativa intercultural, que es entendida como la habilidad de comunicarse efectiva y apropiadamente en contextos de diversidad cultural, lo cual incluye: conocimientos, actitudes y capacidades para adoptar un comportamiento asertivo según sea el contexto cultural, tal conjunto de aspectos también son denominados: conciencia, sensibilidad y efectividad intercultural (Deardoff, citado en Schmidmeier et. al., 2020, p.152).

En los procesos de internacionalización comercial se ejecutan actividades que son desarrolladas en escenarios multiculturales, independientemente del medio de comunicación que usen las partes, esta interacción que se genera puede ser positiva en términos de negociación, común acuerdo, de diálogo, consenso, o puede ser negativa, en términos de conflicto, distinción e incomunicación (Pech, Rizo y Romeu, 2008). La CCI interpersonal, que es este conjunto tridimensional ya expuesto, permiten la construcción de estrategias que forman un enlace indispensable en la búsqueda de un grado de comprensión mutua mínimo aceptable (Blanco, Cruz, Romo y Tejeda, 2018).

Para Lim, Chua, Vlad, Tajiri y Damaschin (2020) una alta competencia, brinda no solamente las herramientas suficientes para lograr un grado mínimo de efectividad en la interacción, sino que también, facilita la comprensión mutua y la satisfacción en la relación, ya que permite usar la información cultural de manera inteligente, sin suposiciones ni concepciones estereotipadas, explorando alternativas beneficiosas para los participantes, evitando conflictos durante la negociación, logrando sintonía con los valores, normas, creencias y actitudes de acuerdo al contexto cultural del otro (Varela, 2019).

Se plantean las polaridades de conflicto o negociación, porque son realmente las dos alternativas sobre las que se puede inclinar la balanza durante la interacción en una compra venta internacional, donde las partes son denominados comprador y vendedor o importador y exportador debidamente. De la comunicación intercultural depende que las interacciones en las que estos interlocutores participen, sea o no un éxito, es decir, que la interculturalidad permite que la negociación internacional sea dada (Quintriqueo, Sanhueza y Friz, 2017).

Problema de investigación

En la revisión de antecedentes realizada, se encontró que este fenómeno de la CCI interpersonal ha sido estudiado tanto en occidente como en oriente, aunque con cierta predominancia en países hegemónicos y/o con alto desarrollo industrial. De igual manera se identificó que en cuanto al contexto organizacional, resaltan investigaciones hechas en instituciones educativas y en grandes empresas tipo multinacionales. Así mismo, se halló una tendencia por estudiar el fenómeno mencionado con un objetivo evaluativo o de diagnóstico, razón por la que existe cierta predisposición a optar por enfoques netamente cuantitativos.

También se expuso la importancia del desarrollo de habilidades comunicativas que trasciendan del básico dominio de otros idiomas, al uso consciente, no estereotipado, respetuoso y acertado, de diversos referentes culturales durante la práctica dialógica, de acuerdo con el contexto y la identidad cultural de la contraparte. Este tipo de escenarios multiculturales se crean constantemente en las relaciones de comercio exterior, por lo que las personas que se dedican a los negocios internacionales, podrían utilizar la CCI interpersonal, para ejecutar conductas comunicativas de forma efectiva, minimizando los malentendidos que resultan de la poca similaridad cultural entre los interactuantes (Rodrigo, 1999).

Considerando el estado actual de la literatura del fenómeno al que se ha hecho alusión, en la que se encontraron escasos estudios aplicados en contextos de organizaciones pequeñas y medianas, además de limitadas investigaciones a partir de enfoques mixtos o cualitativos. Se plantea la incógnita sobre ¿cómo es el desarrollo de la competencia comunicativa intercultural interpersonal, en las prácticas dialógicas de las relaciones de comercio internacional de las PyMes de la industria de alimentos con experiencia de exportación al 2019, ubicadas en el estado de San Luis Potosí?

Se desconocen las razones por las cuales, la pequeña y la mediana industria no han sido foco de atención especial en el estudio de la competencia intercultural, pero debido al incremento de su presencia en los entornos globales a través de las prácticas de negociación internacional para la exportación, se encuentra altamente relevante, realizar una exploración del fenómeno en los sujetos que al interior de este tipo de empresas, son responsables de tales actos comunicativos. Esto debido, al hecho irrefutable de que no se pueden generalizar los resultados obtenidos de las

investigaciones aplicadas en las grandes empresas a las PyMes, ya que existen diferencias profundas en materia de capacidades, recursos, alcances y accesos, algo que permea durante los procesos de negociación. .

El conocimiento sobre el desarrollo del fenómeno antedicho, permitirá obtener no solamente un diagnóstico del nivel o grado de competencia en los empresarios encargados de los actos comunicativos de interés, si no que a su vez, posibilitará el generar relaciones con categorías ajenas a la conciencia, sensibilidad y efectividad, las cuales podrían o no, impactar en la comunicación intercultural. Efecto de ello, se espera poder determinar hasta qué punto la CCI interpersonal afecta en la asertividad durante las negociaciones internacionales.

Se considera que los resultados de este estudio podrían servir de igual manera, para profundizar en nuevas líneas de investigación que vinculen el fenómeno con áreas relacionadas al comercio internacional y a la gestión de negocios, en contextos de empresarios independientes y de organizaciones tipo PyMes, que han sido poco explorados en conjunto. Paralelamente, resalta las diferencias culturales en la gastronomía como un elemento que podría ser determinante en los acuerdos comerciales entre comprador y vendedor.

Objeto de estudio

Es así, como el objetivo de esta investigación busca describir y analizar la competencia comunicativa intercultural interpersonal, en las personas responsables de las prácticas de negociación internacional al interior de las PyMes de la industria de alimentos potosinas con experiencia de exportación al 2019. Esto a través de una evaluación del nivel de competencia y de una valoración de aquellos significados que los sujetos otorgan a sus prácticas, identificando en el proceso relaciones de

causa y efecto entre las exportaciones y las capacidades comunicativas.

Se comprendió la competencia a partir de su carácter formativo en su modelo tridimensional que abarca la conciencia, la sensibilidad y la efectividad intercultural. Debido a la complejidad misma del fenómeno y los múltiples elementos inmersos en el contexto comercial internacional en el que se generan las prácticas de interés, se comprendieron algunas categorías ajenas al modelo mencionado, que podrían impactar en la comunicación independientemente del nivel o el grado de competencia de cada sujeto, como lo son las barreras interculturales y las fronteras simbólicas.

Justificación

Esta investigación permite identificar hasta qué punto la competencia comunicativa intercultural interpersonal puede ser un elemento determinante en las prácticas de negociación internacional de los sujetos responsables de las exportaciones en las PyMes y a partir de ahí, proponer alternativas para el fortalecimiento de aquellos elementos cognitivos o sensitivos que se encontrasen ausentes en los participantes, por tanto, se contribuye en la mejora de las relaciones comerciales de este tipo de organizaciones potosinas.

Otro aspecto clave es la exploración del objeto de estudio mencionado a partir de una lectura predominantemente cualitativa, algo que facilitará la comprensión de los significados que los sujetos de interés otorgan al fenómeno. Sumado al hecho de la utilidad que el estudio puede brindar tanto a diversos campos académicos como a sectores sociales, dicese de empresas y de funcionarios públicos. Ya que diversos entes de gobierno, podrían utilizar los datos empíricos a obtener, para estructurar programas públicos de capacitación y asesoría en el mejoramiento de las estrategias, técnicas y habilidades para la comunicación

intercultural, desde el supuesto de que ello decanta en una mejor resolución de conflictos durante las relaciones comerciales de los sujetos.

Metodología

Enfoque y diseño

El diseño que guio esta investigación fue de tipo no experimental, de alcance descriptivo y se llevó a través del método de estudio de caso, con un enfoque mixto y de corte transversal. Se eligió esta metodología, ya que la misma permitió hacer uso de su principal ventaja: la observación y el análisis detallado, respecto a lo que sucede e impacta en el fenómeno de la comunicación intercultural, estudiándole dentro del contexto organizacional de la pequeña y la mediana industria potosina en la dinámica internacional.

Dada la complejidad natural y propia del fenómeno de la comunicación intercultural, la cantidad de contenidos que impactan en la competencia y el tipo de diseño de esta investigación, se propuso un enfoque mixto predominantemente cualitativo, en el que se pudiera recolectar: datos blandos con información específica como el significado que los sujetos de interés le dan a sus prácticas comunicativas en sus relaciones comerciales y datos duros, a partir de la medición de aspectos evaluativos como el nivel de la competencia en sí misma.

Otra razón por la cual se buscó explorar este fenómeno desde un lente más cualitativo, es porque una gran mayoría de los instrumentos expuestos por la literatura en el estudio de la CCI son de corte cuantitativo, esto debido a que en los mismos se ha estudiado la competencia desde un planteamiento evaluativo, con el fin de identificar y medir tales sub-competencias o habilidades en sujetos dentro de un contexto multicultural particular, además de que sus

investigaciones se aplicaron en poblaciones numerosas, tales son los casos de los trabajos de: Lee Olson y Kroeger (2001), Ang et al., (2007), Vilá (2005), Portalla y Chen, (2010), Polat y Arif (2012), Cardona, Sanhueza y Friz (2012), Schnabel et al., (2015), Sanhueza, et al., (2016), Quintriqueo et al., (2017), Blanco et al., (2018), Varela (2019), Wang, Chen, Liu, Barkley y Wu (2020) entre otros.

De manera general, las limitaciones determinadas por los autores enunciados en el párrafo anterior, hacen referencia a: las restricciones con el tipo de muestra, ya fuese porque se limitaron al contexto académico o porque fueron estudios de transculturales que sus resultados difícilmente son generalizables a referentes culturales diversos y a la dificultad en contrastar la información con otras fuentes o con otros instrumentos, que permitieran comprender la naturaleza subjetiva de los significados inmersos en tales encuentros comunicativos, ya que esta información no la genera el dato numérico. Estas dificultades fueron tenidas en cuenta en el desarrollo metodológico de esta investigación, por lo que se encontró valioso usar un método mixto que permitiera el contraste de datos, facilitando una comprensión más holística.

Contexto y participantes

Así mismo, también se podría decir que el enfoque fue determinado por la misma población de estudio, ya que en el estado de San Luis Potosí, son únicamente 9 las organizaciones que contaban al 2019 con los criterios de inclusión: localización potosina, pertenecer a la industria de alimentos, contar con la caracterización de pequeña o mediana empresa y haber realizado exportaciones previamente. De las 9, a razón de la pandemia por el COVID-19 quedaban vigentes 7 a inicios del 2021, de las cuales 3 aceptaron participar en la investigación y en cada empresa coincidió que el gerente quién a su vez era

dueño o socio mayorista, era la persona directamente responsable de las actividades de negociación, por lo que de igual forma, fueron únicamente 3 los sujetos de estudio.

Se determinó trabajar con organizaciones que tuviesen actividades productivas y no solamente de tipo comercial, puesto que la caracterización de estas últimas corresponde al perfil de comercializadoras o intermediarios y fue objetivo de esta investigación conocer la complejidad de la PyMe como organización en el fenómeno de la transformación de productos para su internacionalización.

Se decidió que fuesen empresas de la industria de alimentos, debido a los retos y dificultades que de manera natural, una organización de este tipo debe afrontar: el riesgo en la cadena logística por ser productos perecederos, la adaptación a sus productos dependiendo de la normatividad interna y externa al país puesto que son elementos dirigidos para el consumo humano, por lo mismo, el empaque, embalaje y transporte, debe acondicionarse al cuidado e integridad del producto, además de las barreras comunicativas que se generan por las diferencias gastronómicas.

Variables, categorías e instrumentos

Para la recolección de información en la estructuración de estos casos se utilizaron tres instrumentos: se aplicó una entrevista semi estructurada de creación propia a los sujetos responsables de la negociación internacional en cada empresa, con el fin de profundizar en sus prácticas comunicativas y analizar el componente de interculturalidad presente en las mismas, se les aplicó a los mismos participantes un cuestionario cerrado tipo escala likert de 5 puntos basado en los modelos metodológicos de Chen y Starosta (2000), Lee Olson y Kroeger, (2001) y Portalla y Chen (2010) para evaluar el

grado de CCI y finalmente, se realizó una práctica de observación no participante en las tres organizaciones estudiadas, con el fin de complementar la información de contexto y el perfil de las empresas. Por razones de limitación en los caracteres de este paper no se incluirán aquí los resultados de la observación.

Para la construcción del cuestionario se realizó un proceso de valoración muy detallado de escalas ya validadas en contextos similares con indicadores de confiabilidad altos. Los instrumentos seleccionados de los cuales fueron tomados los ítems a valorar, fueron traducidos del idioma inglés al español y fueron

adaptados al contexto empresarial mexicano. El objetivo de la escala era diagnosticar la CCI en el personal responsable de las actividades comunicativas en la negociación internacional de las PyMes estudio de caso, las variables del instrumento corresponden a las dimensiones o sub-competencias de formación: la conciencia, la sensibilidad y la efectividad intercultural.

La tabla que se expone a continuación, señala los factores y detalles evaluados de cada variable, además de las fuentes originales de las cuales fueron adaptados los ítems.

Tabla 1

Variables y factores de medición en el cuestionario

Variable	Factores	Detalle	Adaptado de
Conciencia Intercultural	Conocimiento sustantivo	Conocimientos de culturas, problemas y dinámicas globales.	(Lee Olson y Kroeger, 2001)
	Comprensión perceptiva	Comprensión personal del mundo, resistencia a los estereotipos, mente abierta.	
	Manejo de idiomas	Conocimientos en idiomas	
Sensibilidad intercultural	Compromiso en la interacción	Compromiso de la persona por ajustar sus conocimientos culturales con sus procesos interactivos	(Chen y Starosta, 2000)
	Respeto por las diferencias culturales	Valoración positiva de todos los aspectos o referentes culturales del otro.	
	Confianza de la interacción	Seguridad personal del proceso comunicativo	
	Disfrute de la interacción	Capacidad de gozo	
	Atención a la interacción	Observación detallada de todos los componentes inmersos en la interacción	

Tabla 1*Continuación...*

Variable	Factores	Detalle	Adaptado de
Efectividad intercultural	Flexibilidad comportamental	Observación durante la interacción, para distinguir los comportamientos más adecuados y adaptarse a ellos según contexto	(Portalla y Chen, 2010)
	Relajación en la interacción	El autocontrol permite un menor manejo de la interacción	
	Habilidades del mensaje	Habilidad para usar el lenguaje de una cultura diferente a la propia, tanto de manera verbal y no verbal	
	Gestión de la identidad	Mantener la identidad de la contraparte, que se forma a través de la interacción	
	Gestión de la interacción	Manejo de turnos en la conversación, sostener el proceso interactivo.	

Fuente: Los datos de la escala propuesta fueron tomados de los instrumentos originales de Chen y Starosta (2000), Lee Olson y Kroeger (2001) y Portalla y Chen (2010).

Se aclara que los tres autores tienen por definición del fenómeno, conceptualizaciones altamente similares y lo más importante, comprenden la CCI a partir de las tres dimensiones ya mencionadas, ni una más ni una menos, este último aspecto es muy relevante, debido al carácter polisémico natural de la interculturalidad, en la que cada autor tiene sus propias visiones, axiomas y caracterizaciones de un mismo fenómeno. Otro factor importante, es que los tres instrumentos que sirvieron de base para la construcción de la escala de esta investigación son de tipo likert del mismo puntaje, 5 puntos.

El formato que se aplicó correspondió a un cuestionario con dos apartados, uno inicial que recolectó datos sociodemográficos como nombre de la organización, estudios de cultura de negocios y experiencia multicultural – países de origen de contrapartes en la conversación. Una segunda parte

donde se valoraron los ítems en una escala de 1 a 5 puntos, en donde 1 indicó un grado total de desacuerdo y 5 de total acuerdo. El cuestionario tuvo 40 planteamientos de los cuales algunos fueron afirmativos y otros negativos, para leer los ítems detalladamente dirigirse anexo A.

En la entrevista semiestructurada, se construyó un guion que buscó recolectar información de impacto en la formación y uso de la CCI, por lo que no se abordó únicamente las tres dimensiones de la competencia, así mismo, se comprendieron otras categorías relacionadas, las cuales se dividieron en dos grupos: aquellas que exploraron el fenómeno al interior de la organización y las que indagaban al empresario como tal, lo que implica que se tuvieron dos sujetos de investigación. En total, se profundizó en cuatro áreas de conocimiento generales: la comunicación intercultural en los negocios, la experiencia intercultural, la tensión intercultural y la

organización, al interior de las mismas se exploraron las siguientes categorías: competencia comunicativa intercultural, barreras de comunicación intercultural, fronteras simbólicas, internacionalización y caracterización MiPyMe.

Se encuentra relevante comentar, que aunque algunas sub-categorías no fueron contempladas de manera inicial, aparecieron en la codificación de las entrevistas, lo que permite deducir que del proceso empírico se obtuvieron resultados no esperados.

Tabla 2

Categorías y subcategorías exploradas en la entrevista

Categoría	Sub-categorías
Área: Experiencia Intercultural	
<p>Conocimientos culturales: Se comprendió el conjunto de conocimientos o habilidades que se pueden desarrollar a partir de diversos tipos de experiencias, tanto positivas como negativas, resultado de diversos encuentros multiculturales, ya sean de carácter comercial, turístico, académico y/o personal (Cepeda, Velásquez y Marín, 2017; Palmer-Silveira, 2013; Aguilar, Ramírez y Barrón, 2007).</p>	<p>Aprendizaje académico Aprendizaje empírico Idiomas Experiencia comercial Experiencia multicultural</p>
Área: Organización	
<p>PyMe: Abarcó la caracterización de la organización de acuerdo a su tamaño, entre micro, pequeña y mediana, comprendió así mismo, aspectos que pueden ser diferenciadores entre organizaciones, tal como la experiencia comercial, la regulación particular de sus productos, el modelo de negocio, entre otros (Maldonado, 2007).</p>	<p>Caracterización empresa Experiencia comercial empresa Modelo de negocio</p>
<p>Internacionalización: La internacionalización se comprendió como resultado de la globalización, es el proceso de expandir los mercados fuera de su país de origen, siendo la exportación, el principal mecanismo que utilizan las organizaciones para ello. Las empresas deben contar con una estructura adecuada, un proceso de planeación estratégica y capacitación especializada, para emprender en tal expansión. Por lo que comprendió los retos de las MiPyMes puntualmente en esos procesos, aspectos de mercadeo, de adaptación del producto e incluso el papel de Gobierno en tales dinámicas empresariales (Blanco, Cruz, Romo y Tejeda, 2018; Rey, Caro y Balhadj, 2016).</p>	<p>Retos MiPyMe Mercado internacional Adaptación del producto Gobierno Planeación estratégica Oportunidad de negocio</p>

Tabla 2

Continuación...

Categoría	Sub-categorías
Área: Comunicación intercultural en los negocios	
Competencia Comunicativa Intercultural en los negocios internacionales: La competencia comunicativa intercultural se entendió como la capacidad de interactuar y de relacionarse en contextos de diversidad cultural entre personas que reconocen tener orientaciones afectivas, cognitivas y comportamentales, diferentes entre ellos (Barabas, 2014). En el entorno empresarial, se observó en el proceso de la dinámica de negociación internacional, que implica directamente actos comunicativos en escenarios multiculturales, que para su asertividad, requieren de interculturalidad (Cabeza, Jiménez y Corella, 2013).	Estrategia comunicativa de negocios Intermediarios Conciencia intercultural Sensibilidad intercultural Habilidades comunicativas interculturales
Área: Tensión intercultural	
Barreras de comunicación Intercultural: Elementos limitantes de una posible interculturalidad en los procesos comunicativos, generados en y al margen de, las relaciones de comercio internacional. Estas barreras pueden estar presentes, antes, durante o después del acto comunicativo (Maljichi, 2019; Rodríguez, 2007).	Barreras de: Conocimientos Marco legal Idiomáticas Gastronómicas
Fronteras Simbólicas: Espacios que marcan y establecen diferencias, al punto de que pueden obstaculizar o facilitar, la interacción entre personas que se reconocen como culturalmente diversos. Se comprendió de manera independiente a la categoría de barreras de comunicación, ya que esta representa dificultades identificadas por el sujeto, mientras que las fronteras simbólicas se interpretan como escenarios que a partir de la diferencia pueden generar rechazo o atracción, ventaja o desventaja, en donde es común que resalta cierta dominancia impuesta (Rizo-García y Romeu, 2006; Rizo, 2013).	Conflictos generacionales Conflictos de género Conflictos lingüísticos Conflictos étnicos

Fuente: La tabla se construyó a partir de referentes tomados de los autores enunciados en la columna de categoría.

Valoración de expertos

Dada la población reducida con la cual se trabajaría en esta investigación, se optó como mecanismo de validación, la valoración de expertos, se determinó como la herramienta más óptima, ya que el instrumento cuantitativo a aplicar correspondía a la adaptación de otros instrumentos ya validados previamente. Los dos valoradores especialistas en negocios internacionales, gozan de un campo de experiencia de más de 20 años cada uno, en los que han trabajado como gestores de

proyectos, asesores y consultores de PyMes en México y Colombia. El contacto, la valoración, evaluación y retroalimentación con ellos fue vía telefónica, whatsapp y correo electrónico, en el anexo B. se incluye una tabla con la cronología del proceso mencionado.

Procedimiento

Como se ha mencionado previamente, la escala fue construida a partir de otras tres escalas ya validadas por otros autores, revisar tabla 1, quienes evaluaban cada

dimensión de la CCI de manera independiente. Puesto que el objetivo de esta investigación era realizar una valoración de la conciencia, la sensibilidad y la efectividad intercultural de manera íntegra y en un único instrumento, se realizó una especie de simbiosis de los cuestionarios ya previamente validados. La escala era de 5 puntos y fue de autogestión, por lo que los participantes recibieron copia del cuestionario y lo resolvieron individualmente, tuvo un total de 40 ítems y el mismo fue resuelto por los empresarios en un margen de 15 minutos.

Para la entrevista, se contó con una guía semiestructurada, la cual fue administrada por una única persona. Tanto la escala como la entrevista, fueron aplicadas a cada uno de los empresarios negociantes de las tres organizaciones estudio de caso. Se destacó que la participación tenía un carácter voluntario, confidencial y anónimo, por lo que de aquí en adelante serán denominadas con la palabra caso y el número que le corresponda. Durante la aplicación de los instrumentos, la investigadora se valió de recursos comparativos o de ejemplos, para explicar los aspectos en los que los sujetos tuviesen alguna duda. El tiempo de respuesta en la entrevista promedió en 40 minutos, incluidas las pausas.

Análisis de resultados

Consideraciones de campo

La persona responsable de encuestar y entrevistar a los sujetos de interés es extranjera, quién para efectos de este documento es la misma autora principal. En este

acercamiento a los empresarios mexicanos, el hecho de ser foránea se percibió como un aspecto que aportó mucho en la facilidad de acceso a la información, una vez dado el encuentro personal con los sujetos. No se considera que lo mismo hubiese sido razón de un sesgo informativo, ya que en los tres casos, se apreció cierta transparencia en la información, misma que gozó de críticas y comentarios tanto positivos como negativos. Se asume, que esto posiblemente se debió más a la idea de que como extranjera investigadora, me llevase una buena imagen en cuanto a la amabilidad y el carisma del mexicano.

A continuación se intentará reflexionar en torno al fenómeno de la competencia comunicativa intercultural interpersonal en los sujetos al cargo de los procesos de negociación internacional en las empresas estudio de caso. Esto, tomando como referencia los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y los testimonios con base en la experiencia de los empresarios entrevistados.

Información obtenida de la escala

Dado el compromiso de anonimato que se pactó con los participantes, se hará referencia a las organizaciones o a los sujetos que le representan, de aquí en adelante como: Caso No1, Caso No2 y Caso No.3. A continuación, se muestra una breve síntesis de contexto respecto a los casos estudiados, con el fin de ofrecer una referenciación al lector de cada participante y las diferencias entre los mismos.

Tabla 3*Datos sociodemográficos de organizaciones y sujetos*

	Caso No.1	Caso No.2	Caso No.3
Organización			
Años exportando	20	17	18
Productos	Dulces de leche, glorias, obleas, dulces típicos y productos cárnicos	Obleas de harina rellenas, dulces de leche, dulces típicos	Sales especializadas
País destino actual	Estados Unidos		
Empresario / negociante internacional			
Género	Femenino	Masculino	Femenino
Edad	Más de 50	Más de 50	Más de 50
Estudios en cultura de negocios	Si	No	Si
Dominio inglés	Alto	Alto	Medio-bajo
Experiencia multicultural	Alta	Alta	Baja

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la escala es importante señalar una vez más, que la investigación contó con una población reducida de estudio, por lo que realizar un análisis estadístico no es algo consecuente, ya que no otorgaría resultados relevantes o generalizables, por tal razón, se determinó un tipo de tratamiento de análisis descriptivo básico para los datos obtenidos, con el fin de comprender tales resultados como información complementaria o de profundización en el análisis de las entrevistas.

En una primera revisión de los datos sociodemográficos, la tabulación arrojó que los sujetos se encuentran en un margen de edad que no difiere de 10 años entre ellos y que media en sus cincuentas, en donde dos de las personas encuestadas fueron mujeres y un único hombre. En términos de educación, uno tenía preparatoria terminada y los otros dos sujetos contaban con licenciatura, aunque ninguna de sus profesiones estaba relacionada con la comunicación, con los

negocios o con el área organizacional.

Respecto a la experiencia intercultural, se halló que el sujeto del caso No.1 ha tenido la oportunidad de tener contacto multicultural con un mayor número de personas provenientes de orígenes diversos, un total de 9 países, entre los cuales se ubicaban Estados Unidos - EUA, países latinos y europeos, lo que implica escenarios comunicativos en español e inglés cuando menos. Le sigue el sujeto del caso No.2, quién aunque nunca ha realizado procesos académicos en relación con cultura de negocios, ha tenido intercambios comerciales y por tanto espacios dialógicos, con personas provenientes de 6 países, entre los que se encuentran: EUA, India, España y algunos países latinos. Finalmente, de forma contraria, el sujeto del caso No.3 aunque sí ha tenido preparación académica en el área, sus únicos escenarios de multiculturalidad han sido con personas de origen estadounidense.

Como se puede observar en la siguiente tabla, el sujeto del caso 1 obtuvo no solamente un puntaje superior en la totalidad de la CCI, si no que a su vez, fue la persona con mayor puntos por cada dimensión, algo que podría relacionarse en simultaneidad con la experiencia

multicultural, ya que así mismo, fue quién conto con mayor diversidad en cuanto a los referentes culturales de sus múltiples contrapartes. También se halló, que la dimensión con mayor alcance en cada uno de los tres sujetos, es la sensibilidad intercultural.

Tabla 4

Puntaje de la CCI en los sujetos encuestados

Dimensión	Variable	Afirmación No.	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Conciencia intercultural	Conocimiento sustantivo	A1, A2, A3	13	10	12
	Comprensión perceptiva	A4	4	4	3
	Conocimiento sustantivo	A5, A6	10	8	8
	Comprensión perceptiva	A7, A8, A9	12	8	11
	Manejo de idiomas	A10, A11, A12	9	10	10
Puntaje total conciencia intercultural			48	40	44
Sensibilidad intercultural	Compromiso en la interacción	A13, A14, A15, A16, A17	25	19	19
	Respeto de diferencias culturales	A18, A19, A20	13	14	14
	Confianza en la interacción	A21, A22	8	8	5
	Disfrute de la interacción	A23, A24	10	9	9
	Atención a la interacción	A25, A26	9	7	5
Puntaje total sensibilidad intercultural			65	57	52
Efectividad intercultural	Flexibilidad comportamental	A27, A28, A29	15	14	13
	Relajación en la interacción	A30, A31	8	8	8
	Habilidades del mensaje	A32, A33, A34, A35	15	15	11
	Gestión de la Identidad	A36, A37, A38	13	7	12
	Gestión de interacción	A39, A40	8	9	7
Puntaje total Efectividad intercultural			59	53	51
Puntaje total CCI			172	150	147

Fuente: Elaboración propia.

Buscando medir el nivel de competencia de los empresarios encuestados, se determinó la valoración de la escala total y la valoración por dimensiones, de acuerdo a unos puntajes establecidos según el número de ítems en cada variable general. La escala total tiene un puntaje máximo de 200 puntos, de 160 a 200 se consideró un nivel de competencia excelente, de 120 a 160 un nivel notable, de 80 a 120 regular, de 40 a 80 insuficiente y de 0 a 40 muy deficiente.

De la misma forma se estableció la valoración para cada dimensión, la conciencia intercultural abarcó 12

ítems por lo que su puntaje máximo es de 60 puntos, en donde de 48 a 60 se consideró un nivel excelente, de 36 a 48 un nivel notable, de 24 a 36 regular, de 12 a 24 insuficiente y de 0 a 12 muy deficiente. En cuanto a la dimensión de sensibilidad intercultural y de efectividad intercultural, ambas contaron con 14 ítems, por lo que el puntaje máximo en cada una es de 70 puntos, comprendidos así: de 56 a 70 se consideró un nivel excelente, de 42 a 56 notable, de 28 a 42 regular, de 14 a 28 insuficiente y de 0 a 14 muy deficiente.

Tabla 5

Valoración de la escala según su puntaje

Puntaje		Nivel de competencia			
de 160 a 200		Excelente			
de 120 a 160		Notable			
de 80 a 120		Regular			
de 40 a 80		Insuficiente			
de 0 a 40		Muy deficiente			
Valoración de la escala por dimensiones					
Conciencia intercultural		Sensibilidad intercultural		Efectividad Intercultural	
Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
de 48 a 60	Excelente	de 56 a 70	Excelente	de 56 a 70	Excelente
de 36 a 48	Notable	de 42 a 56	Notable	de 42 a 56	Notable
de 24 a 36	Regular	de 28 a 42	Regular	de 28 a 42	Regular
de 12 a 24	Insuficiente	de 14 a 28	Insuficiente	de 14 a 28	Insuficiente
de 0 a 12	Muy deficiente	de 0 a 14	Muy deficiente	de 0 a 14	Muy deficiente

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el sujeto del caso 1 con un puntaje total de 172 obtuvo un nivel de competencia comunicativa intercultural excelente, los casos 2 y 3, con 150 y 147 puntos consecuentemente, obtuvieron un nivel notable, lo que no es necesariamente algo negativo, simplemente indica que hay aspectos que podrían mejorar en la búsqueda de una mayor interculturalidad, la cual se expresaría en teoría, en procesos comunicativos más asertivos.

En cuanto a las valoraciones por dimensiones, coinciden los 3 sujetos en obtener un mayor puntaje en la sensibilidad intercultural, de hecho en esta variable tanto caso 1 y caso 2, obtuvieron con 65 y 57 puntos respectivamente, una calificación de excelente. En la efectividad intercultural los casos 2 y 3 con 53 y 51 puntos obtuvieron una valoración de notable, mientras que el caso 1, de nuevo alcanzó el mayor puntaje entre los tres, 59 puntos, un nivel de excelencia.

Aunque la población de estudio es pequeña y puede ser imprudente realizar afirmaciones de generalización, en el marco del fenómeno estudiado se deduce que: a mayor diversidad de escenarios multiculturales a los que esté expuesta una persona, mayor podrá ser el nivel de CCI interpersonal del mismo. Se puede implicar de la misma forma, que aunque una persona tenga acercamientos a escenarios académicos de aprendizaje cultural, estos no son suficientes para la formación de CCI, se requiere la experiencia del contacto cultural en sí misma, ya que esta va otorgando recursos formadores de competencia; esto lo demuestran el sujeto del caso 2, que sin estudios obtuvo una competencia general de nivel notable y su diversificación de escenarios multiculturales es alta, en contraste, el sujeto del caso 3 quién tiene los conocimientos teóricos, pero únicamente se ha permitido experiencias multiculturales con

estadounidenses, lo que pudo impactar en su grado de CCI, que aunque de nivel notable, fue el caso de estudio con valoración más baja.

Información obtenida de la entrevista

En cuanto a los datos recolectados de las entrevistas aplicadas, la información fue codificada y categorizada, como se puede ver en la tabla 2, a partir de allí y debido al reducido espacio de este documento, se buscará realizar una interpretación reflexiva únicamente, de dos de las categorías de mayor impacto en la investigación: la internacionalización de la PyMe y la CCI interpersonal, utilizando como apoyo algunos de los testimonios con mayor carga de significado de acuerdo al fenómeno. Se expone a continuación.

Internacionalización en las PyMes

De acuerdo con Costa, Soares y Sousa (2016) las PyMes más que tomar decisiones de internacionalización por un proceso de planeación suelen confiar en su experiencia, en su intuición comercial, en sus relaciones sociales y sus conocimientos empíricos, por lo que los resultados que obtengan de tales prácticas, estarán sujetas a múltiples variables que con alta probabilidad no están previstas por los empresarios y que por tanto, será muy difícil que estén bajo el control de la organización.

En tales procesos comerciales las PyMes afrontan muchas dificultades de tipo financiero, de gestión, de industrialización y de capital humano capacitado, considerándose este último como el ítem de mayor importancia en la negociación, ya que a través del mismo, se accede a la información para el desarrollo de los procesos económicos, sociales y culturales, propios de la internacionalización (Sotelo, Pimiento y Piñeros, 2019), frente a lo cual es preocupante encontrar que un

43% de las pequeñas y medianas empresas mexicanas con experiencia de exportación, ni siquiera cuentan con un departamento de comercio exterior (Méndez y Rojas, 2018).

Los tres casos, corresponden a dos empresas medianas y una pequeña, ambas con más de 15 años de experiencia en el mercado internacional, particularmente, coinciden las tres en que ninguna tiene estructurado un departamento de comercio exterior, incluso cuando una de estas es exclusivamente exportadora y otra de ellas cuenta con ventas predominantemente en el mercado externo. Esto es un reflejo de que en las PyMes, comúnmente es una persona la responsable de todas las actividades que giran en torno a la internacionalización y si bien eso ni es positivo, ni es negativo, una estructura más formal de un departamento al interior de la empresa que sea responsable de tales actividades, liberaría cargas para el empresario que ejecute los procesos de negociación y reduciría la codependencia de la empresa de esta única persona.

Un detalle que no se puede menospreciar, es que en los tres casos, la persona responsable de las prácticas de internacionalización, era el gerente y dueño o socio mayoritario, lo que permite intuir la importancia que le dan a tales actividades, ya que no las delegan a un tercero ni interno, ni externo. En los tres casos como recursos de apoyo, los sujetos utilizan una o dos personas más, quienes se encargan de actividades de corte operativo y administrativo, en relación a las exportaciones.

Aunque han sido diversos los destinos a los que han llegado las empresas estudiadas, en la actualidad han limitado sus exportaciones al mercado estadounidense. Fenómeno que no sorprende debido a la dependencia económica y comercial que tiene México de Estados

Unidos desde años atrás. Casi el 80% de las exportaciones mexicanas tienen por destino su país vecino al norte, sin embargo, para EUA el intercambio comercial con México no alcanza a ser de un 14%, numéricamente hablándose, son bastante notorias las diferencias (Cedillo y Martínez, 2018). De acuerdo con Sánchez A. (2020) esto se debe tanto a los beneficios que reciben las empresas mexicanas por el tratado T-MEX y a la experiencia en términos logísticos entre ambos países, algo que refuerzan los sujetos de estudio.

Entre las justificaciones que los mismos sujetos otorgan, hacen referencia a las facilidades aduaneras otorgadas por los convenios y algunos programas bilaterales entre las dos naciones, resaltan así mismo la practicidad logística, que permite el envío de mercancías vía terrestre, lo que reduce costos en fletes si se pone en contraste con el uso del medio aéreo y reduce tiempo, en comparación con los envíos por medio marítimo.

Otro factor adicional que trajeron a mención los empresarios, es que en su modelo de negocio, es un elemento clave el alto poder adquisitivo de las personas en Estados Unidos, lo que se relaciona directamente con la capacidad de compra de los mismos, incluso, un empresario explicó las razones por las cuales sus productos son 100% exportables y no cuentan con mercado al interior de México, algo que según esta persona, se debe puntualmente a la cultura gastronómica construida por los hábitos de consumo de ciertos productos que son muy especializados para los mexicanos:

“Como nuestro producto no es de primera necesidad, no es sal de cocina pues, son sales preparadas, sales especializadas, que se usan de decoración o de aderezos, debemos llegar es a un mercado con alta capacidad de adquisición y con este tipo de cultura gastronómica y el problema aquí [alusión a México], es que estas sales

escarchantes son muy costosas, están dirigidas a un cliente Premium y pues aquí los resultados que nos han arrojado los estudios, es que no hay mercado para nuestro producto, en cambio, en Estados Unidos sí” (Sujeto caso No.3, entrevista julio de 2021)

Por otro lado, los sujetos encontraron también el hecho factible de que el país vecino cuenta con una alta población migrante latina, que es predominantemente de origen mexicano, lo que es positivo para dos de las organizaciones encuestadas, puesto que genera cierta necesidad en el mercado de los productos gastronómicos autóctonos de México. Se denomina necesidad, no porque sin tales productos no pudieran encontrar una dieta equilibrada los mexicanos que como foráneos viven en EUA, sin embargo, al ser productos típicos, muy anclados a la memoria del mexicano en su consumo tradicional de generación en generación, suele ser habitual extrañar tales sabores y buscarles en tiendas o puntos que importen de su país de origen.

“Exportamos a Estados Unidos, porque el producto que yo manejo, está enfocado al mercado latino, que son más de 30 millones de personas, que principalmente son mexicanos, que cuentan con buen poder adquisitivo y que extrañan naturalmente los sabores de su tierra, de su país [con énfasis] entonces, ahí tenemos un mercado enorme por trabajar [en USA] que sigue y sigue creciendo” (Sujeto caso No.2, entrevista julio de 2021).

En cuanto a los procesos de internacionalización puntualmente, hubo comentarios que fueron mencionados por los sujetos como prácticas relevantes para la exportación, como tener una planeación estratégica y elaborar una apropiada investigación de mercados que identifique: diferencias de marcos legales, preferencias de mercado y aspectos culturales en relación a las costumbres de consumo gastronómico. Con ello, se pudo observar que aún con la ausencia de

un departamento de comercio exterior al interior de las empresas y con reducidas prácticas académicas en relación a los negocios, los sujetos han construido empíricamente los conocimientos suficientes, para preparar la internacionalización y exportar.

Esto evidencia además, cierta formalidad en las prácticas organizacionales al interior de la empresa, independientemente del tamaño de las mismas, ya que los tres casos comprendieron un proceso que se podría denominar sistemático en el cumplimiento de un objetivo final que es la exportación y la ampliación de sus mercados. Aunque se desconoce si estas prácticas de los sujetos han sido siempre de esta forma estructural, se asume, que la experiencia comercial y multicultural, les ha llevado a reconocer la importancia, de construir un camino a seguir para alcanzar una meta puntual, que es individual a título de negociación, pero a su vez que es colectiva, ya que el éxito en las ventas al exterior, representan mayor productividad y por tanto, mayores ingresos, más trabajo y mayor estabilidad a la empresa.

Un resultado inesperado en esta categoría, fue la constante mención y crítica al gobierno de México, muchos comentarios se hicieron con tonos enfáticos, de enojo e incluso con descripciones toscas. Los tres sujetos expresaron que hace dos décadas, eran más los esfuerzos de gobierno para incentivar las exportaciones, ya que al principio de sus actividades internacionales se vieron beneficiados de: programas bilaterales de comercio exterior, programas de capacitación gratuita, procesos de acompañamiento y asesoría en primeras exportaciones. De acuerdo a los empresarios, en los últimos años el gobierno mexicano ha eliminado una gran mayoría de todos esos programas y apoyos, incluido Pro-México, lo que ha impactado negativamente y de forma directa en los procesos de internacionalización de las PyMes.

La relación entre empresa PyMe y Gobierno México es tan negativa desde la perspectiva de los sujetos entrevistados, que hicieron comentarios calificativos muy negativos, haciendo alusión al abandono que sentían por parte del estado, a la desventaja que tienen en cuanto a procesos burocráticos administrativos y resolución de conflictos con entidades de gobierno, en contraste con las grandes organizaciones. El estado necesita reconocer el valor que tienen las pequeñas y medianas industrias, generando un mayor acercamiento a las mismas, creando organismos de apoyo, de acompañamiento y de financiación, así como el sujeto del caso 3 lo indicó, requieren que actúe como facilitador y puente de la internacionalización.

Otro hallazgo en referencia a los desafíos que fueron expuestos por los sujetos, abarca todas las dificultades que trae el que como organización PyMe se exporte a grandes cadenas de autoservicio en el exterior tipo: Walmart, Costco o HEB, comercializar a través de estos canales, no es para nada fácil, el principal reto está en que como política comercial, tales entidades no permiten a pequeños empresarios negociar directamente con ellos, si no que exigen a un bróker para tal acción, lo que implica que el empresario únicamente tendrá contacto directo con el intermediario, negociará con el mismo y que dependerá de la representación que este haga ante el área de compras de tales cadenas. Entonces, el hecho de ser una PyMe por sí misma, representa una barrera al momento de comercializar o de querer ingresar a mercados de grandes superficies, no les interesa en lo absoluto el reconocimiento de marca, la calidad de los productos, ni la trascendencia comercial, el tamaño de la organización determina para estos canales, la posibilidad o imposibilidad de un proceso de negociación directa.

“Nos toca negociar a través de un bróker, todo porque no somos Bimbo ¿sí?, por citarte un ejemplo. Ahí el reto está en que el intermediario realmente logre transmitir

con naturalidad y de forma, así, como orgánica, lo que es el producto, si esta persona es quién te va a representar frente a tu comprador y no sabe entender tu producto, tu marca, tu mercado, pues eh [breve pausa] ¡no! no te va a ser posible ingresar. ¡Y eso sí que es un reto! [Sube el tono y lo dice con énfasis]” (Sujeto caso No.1, entrevista julio de 2021).

Competencia comunicativa intercultural interpersonal

Como se ha comentado con anterioridad, las principales teorías de la CCI coinciden en distinguir tres elementos formativos: conciencia intercultural que incluye lo cognitivo, sensibilidad intercultural que abarca lo emotivo y la efectividad intercultural que es el resultado de las dos anteriores, lo conductual o comunicacional.

Retomando los resultados de la escala Likert, el sujeto del estudio de caso No.1 fue la única persona que obtuvo un nivel de CCI excelente, no solamente en los resultados generales, si no a su vez, en cada una de las dimensiones fue quién obtuvo mayor puntaje. Simultáneamente, esta persona también es quien obtuvo mayor experiencia intercultural, ya que cuenta con mayor número de años realizando actos comunicativos en escenarios multiculturales y así mismo, es quién ha realizado estos ejercicios en una mayor cantidad de contextos diversos. Situación contraria con el sujeto del caso No. 3 ya que aunque sus resultados tuvieron una valoración “notable” fue quién obtuvo un puntaje más bajo en el desarrollo de su competencia, así mismo fue quién presentó menor experiencia intercultural y menor manejo del idioma inglés en sus prácticas comunicativas de negocios.

Resulta interesante el planteamiento del interrogante, de si a mayor experiencia intercultural de un sujeto, mayor es la posibilidad del desarrollo de una competencia comunicativa intercultural asertiva, desde

el escenario de los resultados obtenidos en los estudios de casos hechos, se podría determinar que sí existe una relación congruente de impacto entre las dos, aunque, no se considera la experiencia solamente desde el factor de tiempo, si no a su vez, desde el factor de diversidad contextual cultural. No son las mismas capacidades que debe desarrollar un empresario que se relaciona en términos comerciales con contrapartes de origen de una misma cultura, que el que interactúa con personas de múltiples orígenes.

A nivel de conciencia intercultural los sujetos realizaron comentarios en los que se pudo identificar que entienden la importancia de conocer referentes legales y los elementos culturales de un contexto puntual, como tendencias de consumo o costumbres, previo a incursionar en su mercado, ya que tal información les facilita realizar las adaptaciones necesarias a su producto y la estrategia de venta que utilizarán, de tal forma que estas se ajusten a la ley y a los referentes culturales del consumidor en el país destino, este fue un aspecto en el que coincidieron los tres empresarios mencionados.

Hay un grado de autoconciencia y de conciencia intercultural bastante notable en los sujetos estudiados, a nivel de la cultura propia se encontró una comprensión amplia de elementos de su cultura, tanto de aspectos que ellos mismos denominaron positivos, como de los negativos, lo que demostró que son muy críticos y que tienen conciencia de lo que comunican, ya que entienden que los escenarios de diversidad cultural exigen mayor atención y percepción, para evitar las malas interpretaciones. Así mismo, se pudo identificar que entienden la importancia de identificar y reconocer patrones y elementos culturales de su contraparte, con el fin de adaptar sus estrategias comunicativas de acuerdo a tales referentes, si bien se podría percibir que lo hacen

con un propósito que es finalmente comercial, parte del resultado de estos procesos de aprendizajes, es lo que denomina Kim (1995) como la aculturación.

Un elemento también mencionado fueron las dificultades del lenguaje, cuando son a razón de un dominio bajo del inglés esto se puede superar o enfrentar a partir del aprendizaje del mismo, pero, cuando la problemática radica en el desconocimiento de la denominación de algo, por su inexistencia en el idioma discursivo, es una situación aún más compleja, que pertenece a todo un fenómeno de investigación aparte. Dos de las empresas estudio de caso, exportan productos alimenticios muy autóctonos de la gastronomía del mexicano, exponer al receptor: en un idioma que no es el español, un producto que no se elabora en ese país destino o en el país de origen de la contraparte, que no tiene una denominación en inglés y que además, tiene materias primas que adquieren denominaciones diferentes de acuerdo a cada región, es un reto completamente diferente y un fenómeno que plantea toda una nueva línea de investigación en la interculturalidad dentro de los negocios.

Al respecto de la sensibilidad intercultural, del control de las emociones, se encontró que fue dimensión con mayor puntaje y presencia por parte de los sujetos. En general, se pudo observar que estos empresarios están muy comprometidos con la interacción y que no solamente reconocen, si no que a su vez respetan plenamente las diferencias culturales que existen entre ellos y sus contrapartes, sin embargo, en cuanto a la confianza y a la capacidad de disfrute o goce del proceso interactivo, ahí se pudo observar de acuerdo a los comentarios de los sujetos, que estos han experimentado e incluso, aún experimentan, ciertos miedos, temores y ansiedad en el momento en el que deben ejecutar sus prácticas comunicativas.

Estas emociones de tensión, preocupación y ansiedad, los sujetos las han experimentado por diversos factores, aunque muchos de ellos giran en torno al manejo del idioma, ya sea porque no cuentan con una competencia alta en el inglés, o por la falta de confianza en ellos mismos al momento de comunicarse, aun cuando manejan el idioma relativamente bien a su criterio. Sí bien el conocimiento de la lengua de este país receptor, o en contexto de internacionalización del país contraparte en la relación comercial, es un elemento que construye la competencia o dimensión cognitiva, las emociones que desencadena su dominio y uso, impactan directamente en la competencia o dimensión afectiva, es decir, dan forma a la sensibilidad intercultural. Sin embargo, parece oportuno plantear una directa relación que existe en el aprendizaje y práctica del idioma, con la ansiedad que percibe el sujeto al momento de comunicarse en esa lengua.

El sujeto del caso 3, expuso percibir mucha tranquilidad durante sus negociaciones, contrario a los sujetos del caso 1 y 2. La razón se justifica, en que el primer sujeto tiene un único comprador o importador, mientras que los otros dos, cuentan con diversos clientes y están en constante proceso de ampliar su cartera, por lo que naturalmente, en cada nuevo contacto con un cliente potencial, va a generarse esta incertidumbre, así mismo, los sujetos compartieron, cómo es que en la medida en que han tenido menores referentes culturales del otro, mayor ansiedad han percibido, lo que aumenta la tensión, el miedo y la incomodidad, algo que han logrado contrarrestar a partir de la motivación, esta que es incentivada primariamente, por el deseo y la necesidad de una gratificación que para el caso es de tipo material o económica: el cierre de la venta.

La dimensión de conciencia y de sensibilidad, se evidencian a partir del acto comunicativo en sí, en el cual el sujeto utiliza sus experiencias cognitivas y

afectivas para determinar cuál es la conducta verbal y no verbal más asertiva de acuerdo al contexto en el que se encuentre, a ello se le denomina efectividad intercultural. Al respecto de la efectividad intercultural, se pudo identificar que en términos generales, a mayor experiencia intercultural de la persona, mayor flexibilidad comportamental de la misma.

Se induce también a partir de la experiencia de los sujetos, que si existe un limitado conocimiento de los elementos culturales y de la lengua, hay una debilidad en la competencia cognitiva, si existen dificultades en esa dimensión, son altas las posibilidades de que el sujeto experimente emociones que no logre controlar como el temor, la ansiedad y ello reducirá su motivación al contacto cultural y al encuentro comunicativo. Si se presentan dificultades en el desarrollo de elementos cognitivos y afectivos, ello mismo se hará evidente en el proceso comunicativo, ya que este implica tanto el intercambio de mensajes, como la construcción de un sentido. A partir de allí, se puede deducir dos cosas: primero, que los elementos cognitivos y afectivos están fuertemente ligados entre ellos y deben por tanto ser trabajados en simultaneidad por el sujeto y segundo, que estas tres dimensiones o sub-competencias que dan forma a la CCI actúan en efecto dominó y estarán siempre en una constante de formación.

Finalmente, para resaltar algunas habilidades comunicativas usadas por los sujetos, se identificó que una de las estrategias que han utilizado los empresarios cuando no logran un grado de comprensión mínima con su contraparte, es valerse de recursos comparativos, de acuerdo a elementos que pueda reconocer fácilmente el receptor, ya sea porque tienen origen en su cultura o porque son un referente internacional ampliamente distinguible. Este recurso lo han utilizado no solamente para ayudar a que el receptor comprenda lo que es el producto en sí, sino que a su vez, lo han usado para

lograr que en el proceso comunicativo, el receptor acuda a sus recuerdos y se conecte en ese momento con la memoria gustativa de sus propios dulces tradicionales, esperando activar de esta manera la empatía y a partir de ahí, facilitar la construcción de sentido del receptor.

"Hace pocos años estuve buscando en Austria, para contratar con ellos la realización de una máquina puntual para elaborar la oblea sola. En inglés, pues oblea es wafer, pero para ellos una wafer ni siquiera es una galleta, es algo similar a un waffle solo que un poco más crocante y no [breve pausa] yo les decía: no, es que no es eso y duré meses, te digo, meses de correos y llamadas telefónicas, buscando que me entendieran qué era lo que yo quería, lo que yo necesitaba. Al final, se me ocurrió decirles, miren, oblea, es como la hostia de la misa, se los dije en inglés pues y ahí sí: ¡Ah eso era! me dijeron [risa fuerte]. Entonces, ha sido eso, buscar referentes, buscar ejemplos cercanos a su realidad, para que te puedan entender. Imagínate, encontrar esa palabra: hostia, me tomó dos años." (Sujeto caso No.2, entrevista julio de 2021).

Conclusiones y reflexiones finales

Parte de las conclusiones obtenidas es que sí puede existir una relación directa entre la experiencia multicultural en tiempo y en diversidad de referentes culturales, con el nivel o el grado de competencia comunicativa intercultural; a mayor desarrollo de la primera, mayor impacto positivo de la segunda.

Se concluye también, que aún con un buen dominio del inglés, las diferencias en el lenguaje están cargadas de múltiples elementos conflictivos, ejemplo de ello, es la dificultad que hallaron los sujetos, en denominar y explicar sus productos durante un primer contacto comercial, ya que los mismos eran dulces muy autóctonos de la gastronomía mexicana.

A mayor número de intermediarios, mayor tiempo, mayor desgaste y mayor riesgo en la negociación internacional, así lo confirma la experiencia de los sujetos estudio de caso, quienes para entrar a canales de comercialización de grandes superficies en Estados Unidos tipo HEB, COSTCO o WALMART, deben actuar a través de un intermediario comercial o bróker. Este riesgo se presenta, puesto que se genera una cadena en el proceso comunicativo, en la que quién funge como el receptor del empresario o exportador, será así mismo el emisor de su mensaje frente al comprador o importador, por lo que la venta depende de la representación de este tercero, de la capacidad de CCI de esta persona.

El planteamiento teórico de Casmir pareciera posible únicamente en un escenario utópico, por lo menos, al margen de las interacciones en las prácticas de negociación internacional, ya que en una relación comercial es muy común que existan intereses ambiciosos generados por la motivación monetaria, situación que muy posiblemente no dé lugar a la cooperatividad propuesta, en especial, cuando en los intercambios comerciales existe una relación de poder asimétrica entre los partes.

Las teorías de Gudykunst y de Kim de manera contraria, se encontraron válidas en el desarrollo de la competencia comunicativa intercultural de los empresarios, se identificó que se requieren de elementos cognitivos o de conocimientos en el marco cultural de la contraparte, en especial en aspectos gastronómicos, así como el mayor dominio del idioma que sea posible, necesita también de recursos afectivos, como la empatía y la motivación, estos elementos permitirán un control de la ansiedad propia de la interacción en escenarios multiculturales, reduciendo así la incertidumbre extrema. Como resultado de estas dimensiones, el sujeto

tendrá la capacidad de generar ciertas destrezas y adaptar su comportamiento de acuerdo al contexto.

La CCI interpersonal es una competencia que siempre estará en constante formación por parte del sujeto, incluso en los casos en que esta persona goce de un grado alto de desarrollo. Por lo que los empresarios deben: prepararse previa negociación en cuanto a los referentes culturales del país destino de la contraparte, fortalecer el dominio del inglés para los procesos de negociación, ampliar el vocabulario de los productos de venta en relación a la mayor cantidad de universos culturales, con el fin de gozar de un mayor número de recursos comparativos para explicarse.

Los elementos cognitivos y afectivos están fuertemente ligados entre ellos y deben por tanto ser

trabajados en simultaneidad por el sujeto, ya que estas tres dimensiones o sub-competencias que dan forma a la CCI actúan en efecto dominó y estarán siempre en un proceso constante de formación.

La comunicación intercultural no busca una interacción perfecta, sin obstáculos, sin dificultades, sin conflictos o sin tensión, parte del enriquecimiento cultural, requiere incluso de los mismos. Lo que busca es una comunicación efectiva, en la que aún con los múltiples elementos diferenciadores de los universos culturales de cada sujeto, logren una comprensión mínima, en la que cada parte, logre su objetivo de la interacción, que para efectos de una relación comercial, es comprar y/o vender en los mínimos términos de beneficio de las partes.

Anexo A

Ítems de valoración escala Likert

<i>II PARTE.</i>	
Indique en una escala de 1 a 5, el grado en el que considere su valoración, según el planteamiento realizado. 1 = M.D. Muy en desacuerdo, 2 = E.D. En desacuerdo, 3 = N.N. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = D.A. De acuerdo, 5 = M.A. Muy de acuerdo	
No	Ítem
1	Tengo conocimiento sustancial sobre al menos otra cultura fuera de la de México y aplico estos conocimientos con confianza en la interacción con los clientes extranjeros.
2	Invierto mucho tiempo informándome en temas globales de carácter histórico, económico, político, social, etc.
3	Me gusta aprender sobre los pueblos, las culturas y los problemas del mundo.
4	Encuentro a las personas de otros referentes culturales: exóticas, extrañas e inusuales.
5	Me informo respecto a referentes culturales propios del lugar de origen del comprador con el cual me relacionaré.
6	Investigo y tengo conocimiento de estrategias competitivas y de mercadotecnia según referentes culturales del país destino.
7	Soy consciente de que mi forma de ver, sentir y entender la vida, está influenciada por mi cultura.

Anexo A

Continuación...

<i>II PARTE.</i>	
Indique en una escala de 1 a 5, el grado en el que considere su valoración, según el planteamiento realizado. 1 = M.D. Muy en desacuerdo, 2 = E.D. En desacuerdo, 3 = N.N. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = D.A. De acuerdo, 5 = M.A. Muy de acuerdo	
No	Ítem
8	Aprecio el hecho de que las personas de otras culturas sean diferentes a mí, es algo que valoro.
9	Cuestiono los prejuicios e imaginarios que yo pueda tener respecto a aquellas culturas diferentes a la mía.
10	Soy competente lingüística y culturalmente en al menos un idioma y una cultura distinta a la mía.
11	Utilizo un idioma que no es mi lengua materna al menos el 30% del tiempo: en el trabajo, en conversaciones triviales, a través de lecturas, escuchando música o viendo series y películas.
12	Me siento incómodo/a cuando estoy con personas que hablan un idioma que no conozco o que no manejo muy bien.
13	Encuentro fascinante y fantástico, las diferencias que existen entre nuestra cultura y la de otros.
14	Evito situaciones en las que tendría que tratar con personas culturalmente diferentes, es algo que encuentro muy difícil.
15	Realmente disfruto y gozo los intercambios comunicativos con personas culturalmente diferentes.
16	Durante la interacción, intento mostrar a quién es culturalmente diferente, que lo comprendo y me esfuerzo porque me entienda: repitiendo, usando gestos y/o señas.
17	Tiendo a esperar un poco, antes de formarme una impresión o un criterio, de las personas culturalmente diferentes.
18	Siento que es correcto respetar los valores y formas de actuar, de las personas de otras culturas.
19	Me enfado con facilidad cuando interactúo con personas de culturas diversas
20	Pienso que de muchas formas, mi cultura es mejor que otras.
21	Me siento muy seguro/a de mí mismo/a cuando me relaciono con personas de diferentes culturas. Puedo ser tan sociable como quiera!
22	Siempre sé de qué manera romper el hielo y liderar una conversación con personas de culturas diversas.
23	Me desanima de mi trabajo, el tener que lidiar con personas culturalmente diversas, ya que esto me genera un poco de estrés.
24	Me motiva el aprendizaje que trae consigo el trabajar en constante interacción con personas culturalmente diferentes.
25	Soy muy observador/a cuando interactúo con personas culturalmente diversas y estoy muy atento/a, para obtener tanta información como pueda.
26	Soy muy cuidadoso/a o sensitivo/a, con el lenguaje al interactuar con contrapartes diversas, con el fin de evitar interpretaciones sutiles erróneas

Anexo A

Continuación...

<i>II PARTE.</i>	
Indique en una escala de 1 a 5, el grado en el que considere su valoración, según el planteamiento realizado. 1 = M.D. Muy en desacuerdo, 2 = E.D. En desacuerdo, 3 = N.N. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = D.A. De acuerdo, 5 = M.A. Muy de acuerdo	
No	Ítem
27	A menudo actúo como una persona diferente a quién realmente soy, cuando interactúo con personas de referentes culturales diversos.
28	Encuentro que la mejor manera de actuar, es siendo yo mismo/a cuando interactúo con personas de diferentes culturas.
29	Tengo miedo de expresarme cuando interactúo con personas de diferentes culturas.
30	Encuentro realmente fácil comunicarme y relacionarme con personas de contextos culturales diversas,
31	Me siento muy relajado/a y tranquilo/a cuando tengo que interactuar con personas de referentes culturales diversos
32	Cuando me relaciono con alguien de una cultura diferente a la mía, entiendo que: sus gestos, palabras y comentarios, pueden tener un significado diferente al que tienen en mi cultura, aunque no me resulte fácil interpretar cuál sea.
33	Al interactuar con personas de diferentes culturas, tengo problemas en encontrar las palabras correctas, sintetizar o ampliar la información y usar frases adecuadas al contexto.
34	Cuando la interacción es con personas de referentes culturales diversos, comúnmente pierdo partes del mensaje al respecto de lo que se está conversando.
35	Si bien logro emitir mensajes informativos, tengo problemas con el uso de la persuasión durante la negociación comercial, en los casos que mi comprador es de otro país.
36	Siempre percibo una sensación de distanciamiento con mis contrapartes culturalmente diferentes durante nuestra interacción.
37	Encuentro que tengo mucho en común con mis contrapartes culturalmente diferentes durante nuestra interacción.
38	A menudo actúo como una persona completamente diferente a quién soy, cuando interactúo con personas de culturas diversas.
39	Tengo la capacidad de expresar mis ideas con total claridad cuando debo interactuar con personas de contextos culturales diversos.
40	Tengo la capacidad de emitir y/o responder preguntas efectivamente cuando interactúo con personas culturalmente diversas.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo B*Cronología del proceso de valoración de expertos*

Fecha	Suceso
12 de abril	Primer contacto vía telefónica con el experto No.1. Se realizó presentación personal y se expuso objetivo de la investigación. Se solicitó el apoyo del experto como revisor y evaluador de los instrumentos No.1 y No.2
20 de abril	Se recibió aprobación por parte del experto. Se realizó envío de Instrumentos No.1 y No.2. al experto por vía whatsapp.
21 de abril	Se recibió retroalimentación del Instrumento No.2. en el archivo mismo del cuestionario, el evaluador realizó sus comentarios y observaciones pertinentes sobre cada ítem y pregunta.
22 de abril	Se recibieron audios con indicaciones generales, que ampliaban algunos aspectos mencionados en las recomendaciones realizadas por escrito.
11 de mayo	Se envió el Instrumento No.2. con todas las correcciones realizadas de acuerdo a observaciones y sugerencias recibidas.
21 de mayo	Se contactó vía correo electrónico al experto No.2. Se expuso objetivo de la investigación y se solicitó el apoyo del experto como revisor y evaluador de los instrumentos No.1 y No.2
24 de mayo	Se recibió aprobación del evaluador y se enviaron los dos cuestionarios, el instrumento No.1. en su diseño original y el instrumento No.2. con las modificaciones realizadas de acuerdo a recomendaciones del experto No.1.
26 de mayo	El experto No.2. envió vía correo electrónico algunas sugerencias y observaciones generales, anexó dos archivos en word correspondientes a los cuestionarios con algunos comentarios de estilo.
01 de junio	Se recibió retroalimentación del Instrumento No.1. y archivo con últimas observaciones del Instrumento No.2.
05 de junio	Se envió al experto No.1. y al experto No.2. diseño final de los dos instrumentos con todas las ediciones realizadas.
07 de junio	Visto bueno a los instrumentos y aprobación para ser aplicados.
10 de junio	Visto bueno a los instrumentos y aprobación para ser aplicados.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Aguilar, J., Ramírez, N., y Barrón, K. (2007). Conformación de la microempresa marginada en la frontera norte de México. *Estudios fronterizos*, 8(15), 51-171.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, Y., Templer, K., Tay, C., y Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Arana, D. (31 de Enero de 2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. *Revista FORBES México*.
- BANXICO. (2018). *Informe de exportaciones 2017*. Banco de México.
- Barabas, A. (2014). Multiculturalismo, pluralismo cultural e interculturalidad en el contexto de América Latina: la presencia de los pueblos originarios. *Configurações. Revista de Sociologia*, 14, 1-13.
- Blanco, M., Cruz, J., Romo, H., y Tejeda, A. (julio-diciembre de 2018). Internacionalización de las empresas mexicanas en el sur de Estados Unidos y sus competencias globales. *Norteamérica*, 13(2), 143-168.
- Cabeza, D., Jiménez, C., y Corella, P. (2013). *Negociación intercultural. Estrategias y técnicas de negociación internacional*. Valencia: Marge Books.
- Cano Barrios, J., Ricardo Barreto, C., y Del pozo Serrano, F. (2016). Intercultural Competences of higher education students at Universidad del Norte. *Encuentros*, 14(2), 159-174.
- Cardona, C., Sanhueza, S., y Friz, M. (2012). La sensibilidad intercultural en el alumnado de educación primaria y secundaria de la provincia de Alicante. *Perfiles educativos*, 34(136), 8-22.
- Casmir, F. (Ed.). (1997). *Ethics, Culture, and Communication: An Application of the Third-Culture Building Mode to International and Intercultural Communication*. New Jersey: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Cedillo, M., y Martínez, M. Á. (2018). Influencia de la economía norteamericana en las exportaciones y crecimiento económico en México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(3), 295-309.
- Cepeda, S., Velásquez, L., y Marín, B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. (U. ICESI, Ed.) *Estudios Gerenciales*, 33, 271-280.
- Chen, G.-M., y Starosta, W. (2000). The Development and Validation of the Intercultural Sensitivity Scale. *Human Communication*, 3(1), 3-14.
- Costa, E., Soares, A., y Sousa, J. (2016). Information, knowledge and collaboration management in the internationalization of SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 36(4), 557-569.
- García-Lomas, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín económico de ICE - Información Comercial Española*(3011), 47 - 52.
- Gobierno-SLP. (2018). *Perfiles industriales del estado de San Luis Potosí*. Sedeco SLP.
- González, G. (16 de Febrero de 2020). San Luis crece en exportaciones. *Plano Informativo*.
- Gudykunst, W. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. En R. Wiseman, *Intercultural communication theory* (Vol. 19, págs. 8-58). Fullerton, USA: SAGE Publications, Inc.

- INEGI. (2017). *Estadísticas de Exportaciones por Entidad Federativa 2007-2016*.
- INEGI. (Enero de 2020). *INEGI*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/temas/balanza/>
- Kim, Y. Y. (1991). Intercultural Communication Competence: A Systems-Theoretic View. En S. Ting-Toomey, & F. Korzeny, *Cross-cultural interpersonal communication* (págs. 259-275). Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Kim, Y. Y. (1995). Cross-cultural adaptation: An integrative theory. En R. Wiseman, *Intercultural communication theory* (págs. 170-193). Sage Publications, Inc.
- Leaño Jaimes, J. A. (2017). *Las Mipymes en el marco del desarrollo local de Bucaramanga y de su Área Metropolitana*. La Plata, Argentina: (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Lee Olson, C., y Kroeger, K. (2001). Global Competency and Intercultural Sensitivity. *Journal of Studies in International Education*, 5(2), 116-137.
- Lim, M., Chua, J., Vlad, C., Tajiri, F., y Damaschin, A. (2020). Cultural Intelligence (CQ): From New Idea to Conceptual Model. What is it, and why is it a crucial factor in today's Intercultural Business Negotiations? *Seria Relații Internaționale și Studii Europene.*, 11, 121-128.
- Maldonado, K. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Universidad & Empresa*, 6(12), 261-191.
- Maljichi, D. (2019). Barriers of Intercultural Communication. *Vizione*, 32, 81-90.
- Méndez, J., y Rojas, E. (2018). Evaluación de los programas de fomento a la exportación de las PyMes mexicanas. En R. Martínez, G. Trejo, M. Á. López, & R. M. Velázquez, *Estudio de las organizaciones y su entorno regional* (1era ed., págs. 35-51). CDMX, México: Editorial TECCIS A.C.
- Palmer-Silveira, J. (2013). The need for successful communication in intercultural and international business settings: Analytic and comparative studies, new trends and methodologies. *Ibérica*, 26, 9-16.
- Pech, C., Rizo, M., y Romeu, V. (2008). *Manual de Comunicación Intercultural. Una introducción a sus conceptos, teorías y aplicaciones*. Ciudad de México, México: Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Polat, S., y Arif, M. (2012). The relationship between the teachers' intercultural competence levels and the strategy of solving conflicts. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1961-1968.
- Portalla, T., y Chen, G.-M. (2010). The Development and Validation of the Intercultural Effectiveness Scale. *Intercultural Communication Studies*, 19(3), 21-37.
- Quintriqueo, S., Sanhueza, S., y Friz, M. (Mayo-Agosto de 2017). Triangulación de Métodos como propuesta para el estudio de Competencia Comunicativa Intercultural en contextos de inmigración e interculturalidad. *Andamios*, 14(34), 283-303.
- Rey, J., Caro, F., y Balhadj, S. (2016). Los retos de la comunicación intercultural en la era de la globalización: el caso de las empresas españolas ubicadas en Marruecos. *Prisma social: revista de investigación social*, 17, 416-437.

- Rizo, M. (2013). Comunicación e interculturalidad. Reflexiones en torno a una relación indisoluble. *Global Media Journal*, 10(19), 26-42.
- Rizo-García, M., y Romeu, V. (2006). Hacia una propuesta teórica para el análisis de las fronteras simbólicas en situaciones de comunicación intercultural. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 12(24), 35-54.
- Rodríguez, A. (2007). Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2(2), 156--228.
- Romero, J. (2019). Los retos de la economía externa: Importaciones, exportaciones, inversión extranjera, tasa de interés, tipo de cambio. *Economía UNAM*, 16(46), 45-53.
- Sánchez, A. (2020). México- Estados Unidos de América ¿una estrategia de desarrollo con integración territorial de beneficios mutuos? En U. N. A.C, *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial, desafíos actuales y escenarios futuros* (Vol. 1, págs. 401-414). México.
- Sánchez, S. (7 de Julio de 2020). El 54% de pymes mexicanas busca exportar productos con ayuda del ecommerce. *Forbes México*.
- Sanhueza, S., Matzler, P., Chuan-Chih, H., Domínguez, J., Friz, M., y Quintriqueo, S. (2016). Competencias Comunicativas Interculturales en la formación inicial docente: el caso de tres universidades regionales de Chile. *Estudios pedagógicos*, 42(4), 183-200.
- Schmidmeier, J., Takahashi, A., y Bueno, J. (2020). Group Intercultural Competence: Adjusting and Validating its Concept and Development Process. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(2), 151-166.
- Schnabel, D., Kelava, A., Van de Vijver, F., y Seifert, L. (2015). Examining psychometric properties, measurement invariance, and construct validity of a short version of the Test to Measure Intercultural Competence (TMIC-S) in Germany and Brazil. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 137-155.
- SEDECO. (2018). *Panorama de Comercio Exterior en San Luis Potosí*. Secretaría de Desarrollo Económico, San Luis Potosí.
- Solano Choco, J. A. (2018). *Análisis sobre la incorporación de las Micro y Medianas empresas en el sector exportador*. Guayaquil, Ecuador: (Disertación de tesis, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil).
- Sotelo, D., Pimiento, C., y Piñeros, P. (20 de Noviembre de 2019). *Exportaciones: PyMes vs Multinacionales. Retos y Realidades*. Repositorios de la UCC. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16780/1/2019-exportaciones_pymes_multinacionales.pdf
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., y Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MiPyMes en el contexto mundial: sus particularidades. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.

Varela, S. (2019). Cultural Intelligence: A Proxy for Wisdom in Intercultural Exchanges. *Asian Journal of Business Research*, 9(1), 1-20.

Vilá, R. (2005). *La competencia comunicativa intercultural. Un estudio en el primer ciclo de la educación obligatoria*. Barcelona: Universida de Barcelona.

Wang, J., Chen, C., Liu, Y., Barkley, D., y Wu, C.-C. (2020). Intercultural competences and job satisfaction of expatriates: the mediating effect of positive psychological well-being. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(3), 140-155.