



## Artículo

# Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín<sup>1</sup>



Luis Fernando Bustamante Zapata<sup>a,\*</sup> y Sara Cristina Aguilar Barrientos<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Profesor Investigador, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia

<sup>b</sup>Jefe de Pregrado en Negocios Internacionales, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historial del artículo:

Recibido el 30 de abril de 2012

Aceptado el 29 de noviembre de 2013

## Clasificación JEL:

M16

L80

## Palabras clave:

Gerencia internacional

Gestión intercultural

Internacionalización

Microempresa

## JEL classification:

M16

L80

## Keywords:

International management

Cross-cultural management

Internationalisation

Small and medium enterprise

## Classificação JEL:

M16

L80

## Palavras-Chave:

Gestão internacional

Gestão intercultural

Internacionalização

Micro-empresa

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín, Colombia. Para tales efectos, se recogió información de 5 microempresas del sector servicios por medio de cuestionarios electrónicos, los cuales fueron posteriormente estudiados usando una metamatriz parcialmente ordenada siguiendo el método analítico-sintético. El trabajo se diferencia de otros que se enfocan en habilidades empresariales para la supervivencia, porque se centra en explorar competencias avanzadas relacionadas con el crecimiento y la rentabilidad, esto es: gestión intercultural en la gerencia internacional. Se postulan 11 retos que describen las capacidades que la microempresa de servicios de Medellín debe construir para que sus actividades de internacionalización sean más efectivas.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

## Cross cultural management challenges in the internationalisation activities of Medellín's SMES

## ABSTRACT

This document analyses cross-cultural management challenges in the internationalisation activities of small to medium enterprises in Medellín, Colombia. Electronic questionnaires were used to collect information from five micro-enterprises in the services industry. Their responses were subsequently studied using a partially ordered meta-matrix using an analytical-synthetic method. The work differs from others that focus on business skills for survival, because it emphasises in exploring advanced skills related to growth and profitability, that is, cross-cultural management in international management. Eleven challenges are listed to describe the capabilities that SME's in Medellín must build on to make its internationalisation activities more effective.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España. All rights reserved.

## Desafios de gestão intercultural nas atividades de internacionalização de micro-empresas de Medellín

## RESUMO

O objectivo deste trabalho é analisar os desafios de gestão intercultural nas atividades de internacionalização de micro-empresas de Medellín, Colômbia. Para tal, recolheu-se informação de cinco micro-empresas do sector de serviços através de questionários eletrónicos, que foram posteriormente estudados utilizando uma meta-matriz parcialmente ordenada, seguindo o método analítico-sintético. O trabalho diferencia-se de outros que focam habilidades empresariais para a sobrevivência, porque se centra em explorar competências avançadas relacionadas com o crescimento e a rentabilidade, ou seja: gestão inter-cultural na gestão internacional. Propõem-se onze desafios que descrevem as capacidades que a micro-empresa de serviços de Medellín deve criar para que as suas actividades de internacionalização sejam mais eficazes.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos os direitos reservados.

\*Autor para correspondencia.

Universidad de Medellín, Carrera 87, N.º 30-65, Medellín, Colombia

Correo electrónico: lfbustamante@gmail.com (L.F. Bustamante Zapata).

<sup>1</sup> Este artículo de investigación científica es producto del proyecto de investigación Retos de Gestión Intercultural en las Actividades de Internacionalización de Microempresas de Medellín adscrito al Grupo de Investigación en Economía y Negocios Internacionales financiado con recursos de la convocatoria interna de la Universidad de Medellín.

## 1. Introducción

Ninguna empresa escapa a los procesos de globalización<sup>1</sup> (Deresky, 2005). Esto significa que tarde o temprano los gerentes que se enfrentan al reto de obtener resultados y liderar la organización en la consecución de sus metas y por supuesto de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento (Sallenave, 2002) estarán dirigiendo su empresa hacia la internacionalización; razón por la cual el objetivo de este trabajo es analizar retos<sup>2</sup> de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín, Colombia.

Lo normal sería que este fenómeno de internacionalización comenzara por la expansión hacia los mercados naturales de cada país en lo que se conoce como modelo por etapas (Cavusgil, 1980), pero la coyuntura actual colombiana no permite esto. Las relaciones comerciales con los vecinos están deterioradas y las empresas comienzan a buscar nuevos horizontes de negocios a pesar de que más del 50% de nuestras exportaciones en 2007 fueron hacia Venezuela y Ecuador (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008). Lo anterior significa que los procesos de internacionalización de las empresas colombianas pronto no podrán ser fácilmente explicados con teorías tradicionales sobre el fenómeno. De esta realidad no se puede excluir a las microempresas<sup>3</sup>, población estudiada en este trabajo, quienes representan el 92,6% de la infraestructura productiva del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).

Por ende, siendo las organizaciones tejidos complejos compuestos por individuos, instituciones y las relaciones entre ellos (Morin, 1990), la sola interacción entre personas, procesos, métodos, procedimientos de países cuya cultura nacional<sup>4</sup> es diferente genera una encrucijada en cuanto a las grandes chances de presentarse dificultades<sup>5</sup>. Es lógico, como lo dice Keller (1988), que si algo no existe, entonces no tiene sentido preguntarse por ello. Sin embargo, el asunto es tan evidente que se han realizado grandes esfuerzos para sopesar las necesidades de gerentes que actúan en entornos multiculturales e interculturales.

La situación actual de las microempresas, tan necesitadas en términos de competitividad en procesos tan incipientes de internacionalización, presenta una inquietud incesante en cuanto a lo que implica la institucionalización de diversas prácticas empresariales y la correcta gestión del cambio (Restrepo y Rosero, 2002). Principalmente cuando la búsqueda de nuevos mercados enfrenta a los gerentes con diferentes culturas, y en especial si se tiene en la cuenta que el conocimiento sobre culturas es tan extenso que no es posible aprehender todos los elementos de cada una de ellas<sup>6</sup>. Algunos autores han relacionado este conocimiento cultural con la distancia psíquica, asegurando que “las decisiones involucradas en el proceso de

internacionalización son afectadas, entre otros factores, por la percepción de familiaridad del emprendedor respecto a los distintos mercados externos” (Geldress, Etchebarne y Bustos, 2011, p. 87). Así las cosas, por distancia psíquica se entiende la percepción individual de la familiaridad de un país que resulta de una interpretación subjetiva de las diferencias percibidas entre el mercado doméstico y el externo, en aspectos como la mentalidad, los valores o las normas socioculturales.

Griffith, Cavusgil y Xu (2008), tras su estudio sobre temas emergentes de investigación en negocios internacionales, subrayan la internacionalización de las empresas en términos de los factores contextuales que moderan el proceso, dentro del grupo prioritario de estudio. En el caso de los fenómenos de internacionalización, la interculturalidad normalmente presenta un inconveniente para las organizaciones, especialmente cuando los contextos económicos las llevan por fuera de sus mercados naturales. Colombia, por ejemplo, ante la coyuntura política con Ecuador y Venezuela, tradicionales socios comerciales, se ve forzada a ampliar las fronteras de sus interacciones comerciales. Por tanto, las empresas, especialmente las microempresas que representan al menos el 92,6% de la infraestructura productiva del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008), deberán desarrollar competencias desde lo intercultural para llegar a una internacionalización exitosa.

El desarrollo de competencias que vayan más allá de la supervivencia se trata en este artículo por medio de una propuesta metódica de yuxtaposición de variables guiada por el método analítico-sintético que permite identificar retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín, con base en sólidos referentes teóricos que son discutidos en la sección siguiente. Como es de esperar, si las microempresas incrementan su competitividad, repercutirán con sus acciones organizativas sobre la población que emplean y consecuentemente en un importante sector de la sociedad, pues ocupan al 80,8% del talento humano del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008). Por ende, preguntarse sobre la posibilidad de mejorar la competitividad de las microempresas en Colombia cobra importancia desde cualquier perspectiva.

Con base en lo anterior, en este documento se presenta una revisión teórica sobre gestión intercultural, inteligencia cultural y el proceso administrativo que da luz a las actividades genéricas de internacionalización. Luego, se resume la metodología aplicada durante el proyecto de investigación y se presentan los resultados producto de esta. Finalmente, se ofrecen unas conclusiones para atar el contexto del ejercicio con la teoría.

## 2. Marco teórico

Para analizar las actividades de internacionalización relevantes en cuanto a la gestión intercultural, este ejercicio sigue la teoría del proceso administrativo de Fayol (1974), el constructo de inteligencia cultural desarrollado por Bustamante (2009) a partir de las propuestas de Thomas, Stahl, Ravlin, Poelmans, Pekerti y Maznevski (2008) y Earley y Peterson (2004); y las 5 dimensiones culturales de Hofstede (1980) enmarcadas en el proceso de gestión intercultural, desde las concepciones de Mead (2005) sobre la gerencia internacional y la gestión intercultural.

Los conceptos administrativos de Fayol (1974) y su teoría del proceso administrativo permiten construir un listado de actividades genéricas de internacionalización relevantes para la gestión intercultural como preconcepto en el desarrollo de un marco de análisis robusto. En la figura 1 se demuestra que esta teoría es importante porque alrededor de este proceso se puede describir y tipificar la gestión dinámica exitosa.

Primero, se retoma el concepto de función administrativa como aquella que “articula el programa general de acción de la empresa, constituye el cuerpo social, coordina los esfuerzos y armoniza los

<sup>1</sup> La globalización definida por Wild, Wild y Han (2001, p. 6) “es la tendencia hacia una interdependencia económica, cultural, política y tecnológica entre economías e instituciones nacionales”.

<sup>2</sup> Se entiende por reto un “objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por eso un estímulo y un desafío para quien lo afronta”, según la quinta acepción del término presentada por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

<sup>3</sup> De acuerdo con el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, la microempresa en Colombia cuenta con menos de 10 trabajadores y activos no superiores a 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

<sup>4</sup> El concepto de cultura nacional (Wild et al., 2001), se refiere a las actividades que un Gobierno realiza para promover la cultura del país como lo son construir teatros, museos, entre otros. Esto significa que es un elemento con carácter político y propósitos de cohesión nacional, por lo que a veces no se convierte en un potencial generador de malinterpretaciones.

<sup>5</sup> Como bien lo afirma el Dr. Geert Hofstede en su sitio de recursos: “Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster” en <http://www.geert-hofstede.com/>

<sup>6</sup> Una revisión de las principales facultades de negocios internacionales del país revela trabajos de grado de programas de maestría relacionados con la internacionalización de pequeñas empresas e interculturalidad (Bustamante, 2009), la adaptación intercultural (Bradley y Carol, 1992), las competencias interculturales (Garrido y Henao, 2009), la búsqueda de ventajas competitivas por parte de las pymes en las actividades de internacionalización (Cantillo, 2000) y lo que estas significan para la empresa (Tabares, 2003).

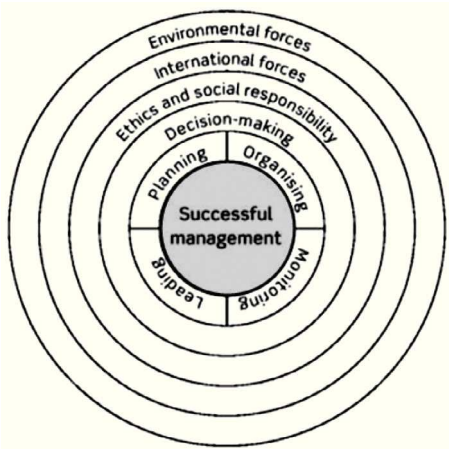


Figura 1. La gestión como un proceso dinámico.  
Fuente: tomado de Shonhiwa (2008, p. 22)

actos” (Fayol, 1974, p. 138). Luego, dada la antigüedad de estas teorías, es necesario contextualizar los conceptos con acepciones contemporáneas, como en Chiavenato (2001), quien sobre la administración anota: “La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas por las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p. 3).

Como puede verse, la concepción moderna de la administración soporta la vigencia de las ideas de Fayol, por lo que se retoman sus definiciones presentadas en la tabla 1, en cuanto a los elementos del proceso administrativo.

Tabla 1  
Definición de los elementos del proceso administrativo

Previsión	Organización	Dirección	Coordinación	Control
“Escutar el futuro y articular el programa de acción”	“Constituir el doble organismo material y social de la empresa”	“Relacionar, unir, armonizar actos y esfuerzos”	“Hacer funcionar el personal”	“Procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas”

Fuente: tomado de Fayol (1974, p. 139).

A partir de dichas definiciones y siguiendo las propuestas para el desarrollo de negocios internacionales en Wild et al. (2001) y Hill (2007), en la tabla 2 se identifican las siguientes actividades genéricas de internacionalización, las cuales son la plataforma para proyectar acciones hacia los entornos descritos como base de una gestión intercultural.

El segundo referente para analizar retos de gestión intercultural es el constructo de inteligencia cultural<sup>7</sup>. Esta, según Thomas et al.

<sup>7</sup> Varios autores han construido sus propuestas alrededor de los trabajos de Christopher Earley (Earley, 2002; Earley y Mosakowski, 2004a; Earley y Mosakowski, 2004b; Earley y Ang, 2003); y de David Thomas (Thomas e Inkson, 2004; Thomas e Inkson, 2003; Thomas, 2008; Thomas, 2006; Thomas et al., 2008) en cuanto a la inteligencia cultural.

Tabla 2  
Actividades genéricas de internacionalización en el proceso administrativo

Previsión	Organización	Dirección	Coordinación	Control
Planear investigación	Capacitar a los empleados	Construir equipos	Liderar equipos	Monitorear avances
Realizar investigación	Diseñar las actividades	Establecer reglas	Motivar al personal	Corregir desviaciones
Seleccionar información relevante	Probar las actividades	Explicar metas	Comunicar los avances	Realimentar planes
Analizar información		Resolver dudas	Ejecutar planes	
Formular planes		Ejecutar las actividades		
Socializar planes				

Fuente: elaboración propia.

(2008), es producto de la interacción de 3 elementos: conocimiento, habilidades y metacognición. Por otro lado, Earley y Peterson (2004) proponen como constituyentes del sistema mente, cuerpo y corazón.

Conocimiento y mente pueden ser conjugados en un solo elemento denominado conocimiento pues ambos, según los autores, proceden de la experiencia y la observación. Juntos alimentan la respuesta efectiva con vivencias anteriores y actitudes recogidas de las interacciones interculturales, de manera que aquellas más apropiadas sean potencializadas y otras, no tan exitosas, sean eliminadas para una situación en particular.

Luego se tiene la metacognición cultural, haciendo las veces de control iterativo del pensamiento, perfeccionador activo, y ligamento colectivo de todas las piezas de este rompecabezas. Para resolver el debate, si se realiza un paralelo entre los sistemas propuestos en Thomas et al. (2008) y Earley y Peterson (2004), se obtiene la figura 2.

De acuerdo con las propuestas de la figura 2, el componente conocimiento procede de la experiencia y la observación. Alimenta la respuesta efectiva con vivencias anteriores y actitudes recogidas del “campo de batalla” de manera que aquellas más apropiadas sean potencializadas y otras, no tan exitosas, sean eliminadas para una interacción en particular, incluyendo la mímica. El comportamiento, se refiere a actuar de manera fácil y cómoda para la contraparte, y al desarrollo de habilidades perceptuales, relacionales y de adaptación

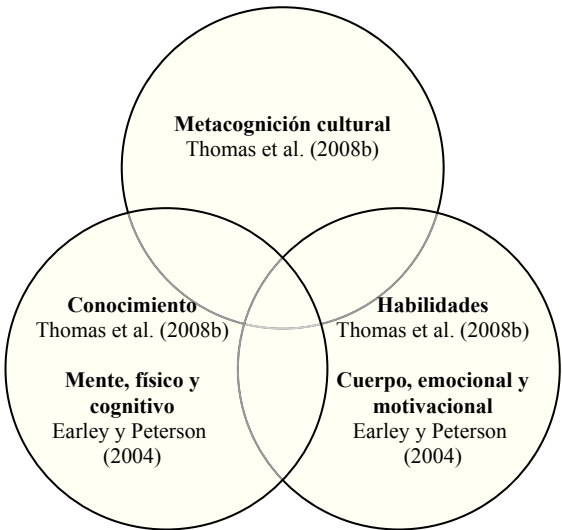
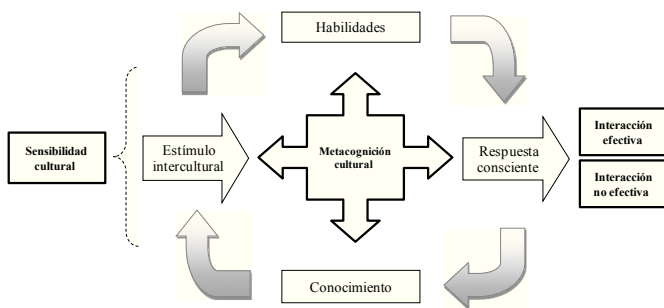


Figura 2. Origen de los elementos constitutivos de la inteligencia cultural.  
Fuente: elaboración propia.

en encuentros multiculturales que son comunes durante la internacionalización de empresas.

Hasta aquí, el sistema carece de un elemento canalizador y transportador de la información hacia y desde él<sup>8</sup>. Algo que le permita saber que un estímulo dado debe ser ingresado para proceso en su interior. Es un asunto que no sabe qué procesar, como una soledad inteligente, porque no está siendo alimentado correctamente. Es así como aquella persona que ha perdido la habilidad de ver: tiene ojos, puede procesar, pero aun así, no ve. Entonces, ¿cómo proveer a la inteligencia cultural de la materia prima de su proceso y de una manera de arrojar su producto? La respuesta se encuentra en el mismo ejemplo: el ciego no ve porque ha perdido el sentido de la visión; es decir, su visión no es sensible. Por tanto, el sistema debe llevar una entrada, un elemento clave de activación; en este caso, se retoma la sensibilidad cultural como encargada de identificar las interacciones como interculturales y llevar toda la información del campo al procesador. Si las interacciones entonces no fueran de carácter intercultural, estas irían a otros sistemas.

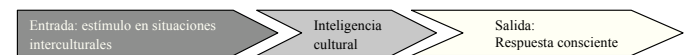
Finalmente, se propone el siguiente sistema que considera además lo que Morín denomina ecología de la acción. Según su propuesta, en cuanto el individuo responde durante una situación, “esta comienza a escaparse de sus intenciones” (Morin, 1990, p. 115), por lo que el resultado de este sistema de inteligencia cultural puede ser tanto positivo como negativo. Puede observarse una representación en la figura 3.



**Figura 3.** Sistema de inteligencia cultural.  
Fuente: tomado de Bustamante (2009, p. 28).

La figura 3 integra los elementos mencionados como constituyentes de la inteligencia cultural y enseña las entradas y salidas del sistema, para proponer una respuesta a los enfoques tradicionales de la gestión intercultural enfocada en la generación de competencias en el individuo que se puedan trasladar a la empresa y de esta manera maximizar los resultados esperados del gerente y, en general, de todo aquel involucrado en interacciones con culturas diferentes a cualquier nivel (es decir, interorganizacional, organizacional, nacional, internacional, etc.). La inteligencia cultural entendida como proceso puede graficarse como se ve en la figura 4.

El sistema es alimentado por estímulos recopilados a través de la sensibilidad cultural; estos son procesados por la metacognición cultural, herramienta definida en su expresión simple como pensar en el pensar (Flavell, 1979); remitiéndose a la frase de Edward de Bono: “A menos que lo sepas todo, lo que necesitas es pensar” (MacLure y Davies, 1991, p. xii). En esta instancia el proceso de pensamiento se hace sofisticado para refinar la decisión que se debe tomar a través de la inteligencia emocional y finalmente aderezarlo con los conocimientos y comportamientos aprehendidos por el individuo (Earley y Peterson, 2004).



**Figura 4.** Proceso de inteligencia cultural.  
Fuente: elaboración propia.

Dado lo anterior, se puede hablar de gestión intercultural<sup>9</sup> (*Cross-cultural management*), la cual, según Mead (2005, p. 16), es “development and application of knowledge about cultures in the practice of international management, when the people involved have different cultural identities. These people may or may not belong to the same business unit”. De manera seguida, el mismo autor cita a Gooderham y Nordhaug (2004), y define la gerencia internacional (*International Management*) como “generation and transfer of knowledge across initial settings, organizations, and countries” (Mead, 2005, p. 1).

En la gestión intercultural, el trabajo de Geert Hofstede<sup>10</sup> es de gran importancia. Su investigación analizó estadísticas encontradas en más de 50 países y las conjuga para proponer 5 dimensiones culturales: individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, distancia de poder, evasión a la incertidumbre, y orientación a largo plazo. Hoy por hoy, son comúnmente utilizadas y referencia inicial a la hora de emprender negocios en el ámbito internacional entre culturas diferentes. Sin embargo, sus propuestas son válidas solo como un primer acercamiento al encuentro intercultural porque tienden a generalizar y circunscribir el comportamiento dentro de patrones estandarizados. Es por ello que varios detractores critican la obra de Hofstede. Uno de ellos es Mc Sweeney (2002) quien afirma que las dimensiones consideran erróneamente a los países como unidades de análisis de lo cultural. Myers y Tan (2002) y el mismo Hofstede (2002, 2003) revalúan el sentido de estas propuestas en diferentes debates, que luego Baskerville-Morley (2005) resume a modo de línea de tiempo las diferentes propuestas sobre las dimensiones culturales.

La gestión intercultural toma entonces relevancia en la gerencia internacional debido a que los gerentes enfrentan nuevos ambientes nacionales de negocios y, por lo tanto, nuevos desafíos por motivo de la cultura nacional durante la internacionalización (Leung, Bhagat, Buchan, Erez y Gibson, 2005). Además, la gestión intercultural es uno de los retos de los gerentes y las organizaciones del siglo XXI (Tjosvold y Leung, 2003), pues cuando las diferentes visiones del mundo desequilibran el modo de actuar (Panikkar, 2006), lógicamente se podría desembocar en bajos rendimientos en las actividades empresariales, en el presente caso, relativas a la internacionalización.

Este fenómeno, definido en Galván (2003, p. 93), es el “conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Luostarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999)”. Complementando la idea anterior, con un enfoque de pymes, la propuesta de Wright, Westhead y Ucbasaran (2007) sobre las políticas de promoción del Estado en cuanto a internacionalización constituye un referente principal junto con la teoría de etapas de Cavusgil (1980) contextualizada en Gankema, Snuif y Zwart (2000) para el caso de las pymes. De acuerdo con Li, Li, y Dalgic (2004), es posible agrupar 3 perspectivas teóricas sobre la internacionalización en la tabla 3.

<sup>9</sup> El término *cross-cultural management* tiene diferentes traducciones en español, incluyendo entre las más populares: gerencia intercultural y gestión intercultural. Durante este ejercicio, se optó por la segunda, pues de acuerdo con Fayol (1974), la gerencia es más amplia en cuanto que considera todas las funciones esenciales de la empresa; en cambio, la gestión, del latín *gestio*, significa llevar a cabo —onis— algo, hacer diligencias para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, lo cual es más específico para el presente caso en tanto la gestión intercultural tiene como asunto la generación y aplicación del conocimiento sobre culturas, enmarcado en la gerencia internacional.

<sup>10</sup> Tres décadas de trabajo y aceptación en la comunidad científica confirman la importancia de sus propuestas (Hofstede, 1979; Hofstede, 1980; Hofstede, 1983; Hofstede, 1984; Hofstede, 1997).

<sup>8</sup> Haciendo alusión al enfoque moderno en la administración por medio de la teoría de sistemas abiertos propuesto por Kast y Rosenzweig (1998).

**Tabla 3**  
Algunos autores en las 3 perspectivas teóricas sobre internacionalización

Experiential learning	Systematic planning	Contingency perspective
Johanson y Vahlne, 1977	Root, 1987, 1997	Welch y Welch, 1995
Lam y White, 1999	Miller, 1993	Boter y Holmquist, 1996
Cavusgil, 1980	Yip, Biscarri y Monti, 2000	Coviello y Munro, 1997
Cavusgil y Zou, 1994		Otros

Fuente: elaboración a partir de Li et al. (2004).

Además, para generar un entendimiento claro de los procesos como lo replican Andersen (1993) y Gankema et al. (2000), sus propuestas fueron tenidas en cuenta. Otro interesante material es el contenido en el libro editado por Blomstermo y Deo (2003), quienes recopilan de manera integral los desarrollos académicos sobre la internacionalización. Así, se pueden contextualizar los postulados teóricos con la realidad de la microempresa colombiana y analizar retos de gestión intercultural.

### 3. Metodología

El estudio sigue un presupuesto constructivista (Bunge, 2000), donde se optó por el uso del método analítico-sintético como lo define Feng Qi (Huang, 2002)<sup>11</sup>, complementado con los pasos que Miles y Huberman (1994) proponen para el análisis cualitativo: recolección de datos, reducción de datos, presentación de datos y construcción y verificación de conclusiones. Durante la recolección de datos, se reforzó y actualizó el estado del arte y el marco teórico en las áreas temáticas de gestión intercultural y microempresas en internacionalización. Los descriptores de búsqueda fueron utilizados como se puede ver en la tabla 4.

**Tabla 4**  
Categorías de información y descriptores de búsqueda de la revisión bibliográfica

Categorías de información	Descriptores de búsqueda	
	Español	Inglés
Gestión Intercultural	Gestión intercultural, gerencia intercultural	Cross-cultural management, intercultural management
Internacionalización de microempresas	Microempresa, internacionalización de microempresa	SME, small and medium enterprise internationalisation

Fuente: elaboración propia.

Se accedió a artículos en revistas académicas indexadas<sup>12</sup>, investigaciones terminadas y libros publicados desde 2005 hasta 2011 disponibles en Ebsco Host, Google Books, Google Scholar, ISI Web of Science - Web of Knowledge, Jstor, ScienceDirect y Scopus. De igual manera, en los portales de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Este ejercicio permitió identificar cuáles son las actividades que integran los procesos de internacionalización de las microempresas en el área de estudio, pues aunque normalmente se asumen algunas como exportar e importar, es posible encontrar nuevas acciones que se hayan vuelto clave en tal fenómeno.

Durante el trabajo de campo, se finalizó el paso de recolección de datos para la descripción de las actividades de internacionalización de las microempresas de Medellín. A continuación se diseñaron cuestionarios electrónicos como instrumentos de recolección de la información, puestos a prueba en una prueba piloto. Posteriormente se realizaron diferentes esfuerzos para contactar empresas que cumplieran con el requisito de estar en el sector servicios con cierto nivel de internacionalización, privilegiando las más avanzadas; se obtuvo la base de datos de la Cámara de Comercio de Medellín con más de 15.000 registros que fue depurada hasta llegar a una población de 400 empresas potenciales.

La totalidad de estas fue invitada a participar por medio del envío de correos electrónicos en 2 momentos, separados uno de otro por 2 meses; aunque la muestra calculada con un 95% de confianza arroja un tamaño de tan solo 132 empresas. De las 400 empresas convocadas, solo 1 respondió al llamado, y se contactó telefónicamente con 131 compañías por medio de un *call center* para completar la muestra; en un primer momento de esta actividad, ninguna accedió a participar. Las empresas dadas de baja de la base de datos telefónica fueron remplazadas aleatoriamente por otras seleccionadas de la población potencial para completar la muestra, y contactadas nuevamente para solicitar su participación en el proyecto. Además, se optó por visitar centros empresariales en la zona del Poblado en Medellín<sup>13</sup>; cerca de 10 instalaciones diferentes fueron visitadas y se entablaron conversaciones con el personal administrativo con el ánimo de, a través de ellos, acceder a las empresas. No obstante, tampoco se logró mayor participación y, después de un año, se culminó el trabajo de campo con la participación de 5 microempresas que diligenciaron correctamente el instrumento de recolección de información.

El estudio de resultados (reducción de datos) tiene sus fundamentos en las propuestas teóricas seleccionadas a partir de las cuales se han definido, a priori, 2 tipos de retos de gestión intercultural relacionados con habilidades y conocimiento como puede verse en la tabla 5.

**Tabla 5**  
Retos de gestión intercultural definidos a priori

	Retos		
	Habilidades	Conocimiento	Otros
Subretos	Adaptativas, perceptuales y relacionales	Orientación al largo plazo, distancia de poder, masculinidad, individualismo, evasión de la incertidumbre y dependencia en otros	Subretos emergentes

Fuente: elaboración propia.

Con estos tipos de retos se configura uno de los ejes de la meta matriz parcialmente ordenada que relaciona la información recopilada durante los cuestionarios con la teoría, para construir datos descriptivos de cada uno de los diferentes elementos por yuxtaposición (Miles y Huberman, 1994). Es así como se logra llevar la información de campo relativa a actividades de internacionalización hasta lograr compararla con elementos de la cultura nacional.

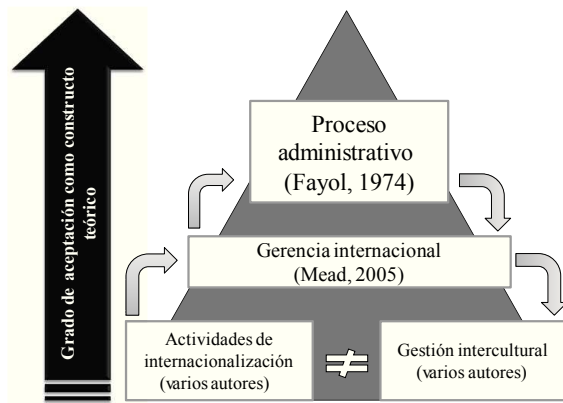
El análisis cualitativo aquí aplicado se basa en las ideas de Kant (Gómez, 2010) sobre la abstracción hacia niveles categoriales superiores, para configurar la estructura de la relación entre 2 variables, que a su nivel son difícilmente relacionables en una especie de lógica inductiva-deductiva, para hacer inteligibles los hechos desde la teoría y las observaciones (García, 2008), como puede verse en la figura 5.

<sup>11</sup> "By analysis I mean dividing the concrete object of knowledge into different elements, parts, and features, and examining them separately. By synthesis I mean grasping the object of knowledge by combining its different elements, parts and features into a unified whole." (Huang, 2002, p. 220).

<sup>12</sup>Entre otros, *Cross-Cultural Management: An International Journal*, *Journal of International Business Studies*, *International Journal of Cross-Cultural Management*.

<sup>13</sup> Caracterizada por el ser un epicentro de negocios y turismo entre empresas y la zona y empresas extranjeras.





**Figura 5.** Niveles categoriales de comparación.  
Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la figura 5, la información recopilada en campo sobre las actividades de internacionalización genéricas fue organizada en concordancia con el proceso administrativo<sup>14</sup>; de esta manera, se reduce el número de variables que ingresan a la matriz, teniendo como resultado un ejercicio de cruce 5 x 2, que en términos de técnicas de análisis cualitativo es necesario para validar los instrumentos (Bernard y Ryan, 2010). Dado lo anterior, se obtiene el producto que se presenta en la tabla 6.

**Tabla 6**  
Metamatriz parcialmente ordenada de retos de gestión intercultural

		Gestión intercultural	
		Habilidades	Conocimiento
Proceso administrativo	Planeación	Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización	
	Organización		
	Coordinación		
	Dirección		
	Control		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8**  
Uso de la metamatriz parcialmente ordenada de retos de gestión intercultural paso 2

Retos de gestión intercultural						
Proceso administrativo	Conocimiento					
	Long Term Orientation	Power Distance	Masculinity	Individualism	Uncertainty Avoidance	Dependence on Others
Planeación	Relación 3					
Planear investigación						
Realizar investigación						
Seleccionar información relevante	Relación 4					
Analizar información						
Formular planes	Relación 5					
Socializar planes						

Fuente: elaboración propia.

La matriz toma entonces los hallazgos de los cuestionarios que fueron resumidos usando medidas estadísticas descriptivas<sup>15</sup>, y estudiados juiciosamente por los investigadores, y los compara a la luz de las propuestas teóricas en gestión intercultural. Luego, identifica las posibles relaciones entre cada elemento, categoría por categoría, codificándolas ordinalmente, primero en cuanto a las habilidades. En la tabla 7 se observa un ejemplo.

Continuando con el procedimiento, en la tabla 8 se observan las acciones respectivas en cuanto al elemento conocimiento.

Finalmente, cada relación se describe y justifica con base en referentes teóricos y los hallazgos de los cuestionarios para configurar los retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de las microempresas de Medellín que se presentan en la sección correspondiente a los resultados.

#### 4. Resultados

Siguiendo la lógica del proceso administrativo, para cada función, en la bibliografía especializada se identificaron diferentes actividades genéricas de internacionalización. Estas fueron luego contrastadas con las respuestas que los microempresarios dieron a los cuestionarios, gracias al método analítico-sintético con el instrumento de

**Tabla 7**  
Uso de la metamatriz parcialmente ordenada de retos de gestión intercultural paso 1

Retos de gestión intercultural			
Proceso administrativo	Habilidades		
	Adaptativas	Perceptuales	Relacionales
Planeación			
Planear investigación	Relación 1		
Realizar investigación			
Seleccionar información relevante			
Analizar información	Relación 2		
Formular planes			
Socializar planes			

Fuente: elaboración propia.

<sup>14</sup> De otra manera, si se recuerda la gran cantidad de actividades que citan los referentes mencionados en el marco teórico, se tendrían demasiadas variables para lograr un ejercicio inductivo-deductivo apropiado.

<sup>15</sup> Esto no implica que se haya llegado a la representatividad muestral, pues no fue propósito de la investigación. Se realizó esta tarea para facilitar la interpretación de los datos por parte del equipo investigador.

yuxtaposición. Así, se revelan 11 retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín, 6 de los cuales corresponden a la categoría conocimiento, y los 5 restantes a la categoría habilidades, distinguidos en la tabla 9.

**Tabla 9**

Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización

Retos relativos al conocimiento	Retos relativos a las habilidades
Reto 1: incierto pero indiferente	Reto 7: primero lo primero
Subreto: evasión a la incertidumbre	Subreto: habilidades adaptativas
Reto 2: anarquía en la acción empresarial	Reto 8: sistema cerrado de gerencia
Subreto: evasión a la incertidumbre	Subreto: habilidades adaptativas
Reto 3: tu visión, mi visión	Reto 9: primer y último intento
Subreto: orientación a largo plazo	Subreto emergente: habilidades motivacionales
Reto 4: aquí solo mando yo	Reto 10: mañana miramos
Subreto: dependencia de otros	Subreto: habilidades perceptuales
Reto 5: yo soy el jefe	Reto 11: vamos al grano
Subreto: masculinidad	Subreto: habilidades relacionales
Reto 6: no hay tiempo para saber	
Subreto emergente: elementos de la cultura	

Fuente: elaboración propia.

Cada uno de los retos presentados en la tabla 9 recibe un nombre para facilitar su aprehensión y es descrito hasta donde permitió la información recolectada. Sin embargo, es clara la necesidad de profundizar en cada uno por medio de investigaciones posteriores que permitan ampliar el espectro de los retos a otros sectores económicos y realidades culturales colombianas. También, se hace necesario aclarar que la tipificación de retos que se presenta aquí no se refiere a una lógica disyuntiva, y que en algunos retos interviene más de un proceso administrativo, en cuyo caso el gerente deberá usar su criterio para ejecutar una respuesta apropiada.

#### 4.1. Retos relativos al conocimiento

Los retos relativos al conocimiento dan cuenta de elementos cognoscibles que aún no son aprehendidos por el empresario en su actuación diaria y, por tanto, son observables en la acción empresarial. De acuerdo con Thomas et al. (2008), el componente conocimiento procede de la experiencia y la observación para facilitar el comportamiento cómodo en interacciones interculturales. Por medio del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se observó que existen muchas dificultades para entablar relaciones de manera fluida debido a aspectos culturales del entorno que los empresarios no logran materializar en su acción empresarial, especialmente aquellos relativos a esquemas temporales de planeación y relacionamiento. Se tienen entonces 6 retos relacionados:

##### • Reto 1: incierto pero indiferente

Tipo de reto: conocimiento, subreto: evasión a la incertidumbre.

Si bien los microempresarios reconocen la importancia de los planes empresariales, estos no son formulados ni mucho menos llevados a la práctica con frecuencia. Con esta premisa, se puede afirmar que si bien persiste la preocupación por situaciones ambiguas e in-

ciertas<sup>16</sup>, reflejada en los resultados de los cuestionarios y como constante de la programación cultural, los encargados de las actividades de internacionalización de las empresas estudiadas no realizan tareas para evadirlas, llámese investigaciones y planes de acción u otros, ya que forman parte de la función administrativa de planeación. Dicho de manera sucinta, si bien esta es una cultura que evade la incertidumbre, las estructuras mentales y las coyunturas empresariales, no propenden por ejercicios de planeación que favorezcan este escenario incierto sobre la necesidad inmediata de sobrevivir en el entorno competitivo.

##### • Reto 2: anarquía en la acción empresarial

Tipo de reto: conocimiento, subreto: evasión a la incertidumbre.

El cuestionario reveló que las actividades de internacionalización se realizan sin el establecimiento de reglas para orientar el proceso de las microempresas, se evidencia que las actividades se desarrollan de manera empírica, es decir, sin seguir patrones claros predeterminados y sin un plan de acción que se ha de cumplir. De nuevo, la evasión a la incertidumbre constituye en esta actividad un reto de gestión intercultural relacionado con el conocimiento. Según Hall (1976), la cultura colombiana puede ser clasificada como de alto contexto, donde los mensajes y los acuerdos se deben construir de manera oral; esto se traduce en informalidad alrededor de los negocios, dificultando entonces la ejecución efectiva de las tareas, y por lo tanto, de reglas para orientar procesos.

##### • Reto 3: tu visión, mi visión

Tipo de reto: conocimiento, subreto: orientación a largo plazo.

La falta de planeación en las actividades de internacionalización que se evidenció en las respuestas de los microempresarios pone de manifiesto que los planes en las empresas estudiadas no son realizados con suficiente anticipación. Esto no permite a los microempresarios prever situaciones o escenarios futuros para advertir contingencias, incrementar las posibilidades de éxito y asegurar otras oportunidades de internacionalización. De igual manera, desalinea los esfuerzos entre la empresa local y sus socios extranjeros, quienes en algunos casos cuentan con estructuras complejas de planeación y prospección, fijando metas y aplicando esfuerzos en diferentes momentos del tiempo que no necesariamente concuerdan con aquellos de la empresa colombiana. Si bien esto podría ser observado como un problema de planeación, son los esquemas mentales los que definen en el ser humano sus horizontes temporales de visión y es en ellos donde reside el reto mencionado.

##### • Reto 4: aquí solo mando yo

Tipo de reto: conocimiento, subreto: dependencia de otros.

La función administrativa de control, que incluye monitorear los avances de las actividades de internacionalización de las microempresas, está orientada por una figura de autoridad fija que impone la disciplina de trabajo. Se evidencia que este personal que ejecuta las actividades de internacionalización al estar solo durante el proceso tiene dificultades para adaptarse a los cambios del entorno y, por ende, controlar su comportamiento durante la internacionalización. Lo anterior corresponde con lo expuesto por Hofstede (2007, p. 19) sobre una posible sexta dimensión que responde a preguntas relacionadas con “la necesidad de guía de parte de padres u otras figuras de autoridad, y las relaciones con pares u otros miembros relevantes del grupo”<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Geert Hofstede se refiere a esta dimensión como al grado con el cual una sociedad siente incomodidad hacia la incertidumbre y la ambigüedad, y cómo se enfrenta al hecho de que el futuro no puede conocerse. Los países con una alta calificación en la evasión a la incertidumbre mantienen códigos de creencia y comportamiento rígidos y muestran intolerancia hacia ideas y comportamientos no ortodoxos. Colombia forma parte de este grupo de países según el estudio de Hofstede.

<sup>17</sup> Traducción por los autores; el texto original dice: “the need for guidance from parents and other authority persons, and relationships with siblings and other relevant in-group members”.

Ello puede evidenciarse en el hecho de que son los directivos/dueños quienes realizan las actividades de internacionalización y toman las decisiones en torno a las mismas, y por tanto, el desempeño de los posibles demás empleados depende totalmente de las acciones tomadas por el directivo o las directrices que él imparte, pues ante tan pequeño equipo de trabajo el dueño ostenta todo el poder. El control se ejerce de manera vertical dado que la figura de autoridad tiene pleno dominio de las acciones desarrolladas, y en el caso de que haya empleados, estos no logran la conformación de equipos de trabajo autónomos para la toma de decisiones en los procesos de internacionalización. A saber, la posibilidad de que existan varios socios que balanceen el desfase de poder que recae sobre un solo miembro de la compañía permitiría realizar un control más apropiado a las actividades de internacionalización.

#### • Reto 5: yo soy el jefe

Tipo de reto: conocimiento, subreto: masculinidad.

Constituir equipos de trabajo es otra dificultad observada en las respuestas dadas por los microempresarios. Los directivos de la microempresa son quienes realizan las actividades de internacionalización, y por tanto, son quienes toman las decisiones e imparten órdenes en este tema. El rol que desempeñan los microempresarios para este caso es de una figura de logro y prestigio personal, y no el que se esperaba al conformar equipos como figura de bienestar y cohesión social. Por lo anterior, el reto de gestión intercultural relacionado con el conocimiento se relaciona con la masculinidad en la función administrativa de coordinación en tanto predominan los papeles establecidos por la costumbre cultural y no por las necesidades de la empresa.

#### • Reto 6: no hay tiempo para saber

Tipo de reto: conocimiento, subreto emergente: elementos de la cultura.

Cabe resaltar que la teoría de Geert Hofstede está soportada sobre los valores de la cultura que se trasladan al puesto de trabajo, pero esta teoría deja de lado otros elementos importantes que se han de estudiar para la comprensión de un contexto cultural (Román, 2008). De esta manera, se identifica un subreto emergente dentro del reto de gestión intercultural relacionado con el conocimiento: elementos de la cultura. Lo anterior emerge a partir de los aspectos o causas a los cuales los microempresarios atribuyen las desviaciones en la interacción con sus socios. Elementos como el lenguaje, la educación y la estética, además de los valores, son reconocidos por los microempresarios como posibles causas de malentendidos o dificultades al llevar a cabo actividades de internacionalización, pero manifiestan además, desconocimiento y falta de preparación al respecto. Adicionalmente, afirman no acceder ni diseñar capacitaciones para afrontar estas dificultades a pesar de que reconocen la importancia de estar preparados para la interacción intercultural.

### 4.2. Retos relativos a las habilidades

Los retos relativos a las habilidades hablan de la capacidad humana de interactuar en términos de percepción, adaptación, y motivación durante los encuentros interculturales. Recogen del ser su aspecto emocional para vencer la posible frustración que se da al enfrentar situaciones desconocidas o difíciles en las cuales deba modificar su comportamiento, mantener la automotivación y los sentidos alerta en cuanto a los estímulos del entorno. Al respecto, se han identificado 5 retos:

#### • Reto 7: primero lo primero

Tipo de reto: habilidades, subreto: habilidades adaptativas.

La ejecución de actividades para la consecución de resultados satisfactorios en las microempresas permite identificar un reto de gestión intercultural: los microempresarios no están buscando una efectiva relación intercultural, sino cumplir metas y obtener resultados

positivos en otras dimensiones de la organización que no necesariamente propenden por fortalecer vínculos humanos con socios extranjeros, y en última instancia, también obstaculizan los otros logros. En términos de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), orientan las actividades humanas al hacer. Al llevar a cabo actividades de internacionalización, no se da mayor importancia a la comprensión de aspectos culturales de sus socios comerciales, por lo que sus habilidades adaptativas se convierten en un reto en las microempresas estudiadas, en cuanto sin consciencia cultural no es posible ofrecer respuestas apropiadas durante las interacciones, como se aprecia en la figura 3.

#### • Reto 8: sistema cerrado de gerencia

Tipo de reto: habilidades, subreto: habilidades adaptativas.

Cuando se indagaron las medidas correctivas que tomaban los microempresarios frente a las desviaciones en la interacción cultural con los socios, se evidenció que solo algunas veces se emprendían acciones para realimentar lo realizado en comparación con lo esperado y muy pocas veces tomaban correctivos ante estas desviaciones. La falta de verificación y actuación, si se piensa en relación con el ciclo de calidad PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), dibuja un reto de gestión intercultural relacionado con las habilidades adaptativas, por medio de las cuales podrían sobrepasar obstáculos y aprender de los errores cometidos en las actividades de internacionalización. Es claro que no realizar verificación de las tareas realizadas para actuar en la corrección de desviaciones demuestra que los estímulos del entorno no son comprendidos como insumos de la acción empresarial, lo cual es un requisito indispensable en la gestión intercultural tal y como está definida en Mead (2005, p. 16): “Desarrollo y aplicación de conocimiento sobre culturas en la práctica de la gerencia internacional cuando las personas involucradas tienen identidades culturales diferentes. Estas personas pueden pertenecer o no a la misma dependencia de la empresa”.

#### • Reto 9: primer y último intento

Tipo de reto: habilidades, subreto emergente: habilidades motivacionales.

En el presente estudio se dificultó analizar la función administrativa de dirección, en vista de que las microempresas estudiadas no cuentan con un equipo de trabajo al cual haya necesidad de orientar y hacer funcionar, y como se dijo anteriormente, las actividades de internacionalización son llevadas a cabo por los directivos, es decir, por el líder de la empresa, una sola persona que es sujeto y objeto de motivación. La internacionalización en las microempresas es un proceso complejo que requiere esfuerzo y dedicación, y según las respuestas obtenidas en los cuestionarios, se evidencia la falta de motivación por parte de los directivos. Esto hace pensar en un subreto emergente relacionado con las habilidades motivacionales para conformar equipos de trabajo motivados, o desarrollar destrezas de automotivación en el caso específico de las empresas estudiadas.

#### • Reto 10: mañana miramos

Tipo de reto: habilidades, subreto: habilidades perceptuales.

Al indagar la capacitación que se brinda a los empleados para llevar a cabo actividades de internacionalización, las microempresas respondieron que no lo hacían. De esto puede inferirse un reto relacionado con las habilidades perceptuales en la función administrativa de organización, pues al no capacitar a los empleados, no se desarrolla en ellos la capacidad de identificar situaciones del entorno, y menos aún, de responder a las diferencias entre diversos entornos culturales para ejecutar de manera apropiada las actividades de internacionalización.

#### • Reto 11: vamos al grano

Tipo de reto: habilidades, subreto: habilidades relacionales.

Los microempresarios realizan efectivamente actividades inter-



nas de comunicación en la empresa debido al reducido número de personas que están a su cargo, lo cual facilita la tarea. Sin embargo, al preguntar por la relación que ellos sostienen con sus socios, se evidencia una falta de realimentación durante las interacciones en cuanto a los elementos culturales de parte y parte. Así las cosas, se considera una subcategoría emergente de actividad de internacionalización relacionada con la organización que se llama comunicación externa, y se subraya la importancia de esta actividad en la función administrativa de organización. La ausencia de temas sobre elementos culturales en las conversaciones sostenidas con los socios hace pensar en una débil comunicación externa y por tanto, en un reto de habilidades relacionales que se deben enfrentar.

## 5. Conclusiones

La microempresa colombiana se encuentra en posiciones competitivas en las cuales su éxito o salida del mercado depende en gran medida del aprovechamiento de la coyuntura económica y de las políticas comerciales del país en conjunto con el desarrollo de capacidades avanzadas que propicien no solo la supervivencia, sino el crecimiento y la rentabilidad. Ante un panorama de relaciones comerciales multilaterales, vía tratados de libre comercio, no existe disculpa alguna para evitar formar parte del juego internacional.

Está claro que la supervivencia de muchas microempresas también está dada por condiciones ajenas al desempeño empresarial, y que su objetivo primordial por supuesto es y será permanecer en el tiempo. No obstante, en cuanto otras instituciones económicas, sociales y políticas ingresan en terrenos de internacionalización, la presión para establecer vínculos con el exterior es mayor, requiriendo habilidades avanzadas para competir con alguna oportunidad ante los rivales nacionales y extranjeros. Por ende, el aporte metodológico presentado en términos de gestión intercultural, necesidad a la cual aluden diferentes académicos (Griffith, et al., 2008; Thomas, 2008), facilita el propósito principal del desempeño del gerente internacional como líder de las funciones de la empresa en internacionalización.

Si bien el método utilizado revela especialmente debilidades sobre cuestiones que debieron ser superadas hace algún tiempo, como por ejemplo la improvisación en la acción empresarial, la situación de la microempresa colombiana se encuentra ya saturada por estudios de diagnóstico que siguen quedándose en los anaqueles y requiere de propuestas metódicas como esta.

Por otro lado, los resultados arrojados son únicamente válidos para empresas que exhiban un compromiso real con la internacionalización como lo sugiere hace ya 3 décadas el modelo de internacionalización de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977). El mencionado modelo ha sido ampliamente discutido —y por supuesto criticado—, y sienta como base principal para la internacionalización el compromiso creciente con el mercado y el desarrollo de conocimiento en la acción empresarial. El primer paso en la internacionalización de la microempresa colombiana es precisamente superar la visión cerrada para configurar un mundo de producción globalizado, desarrollar técnicas y construir competencias donde pensar en la influencia extranjera sea un hecho diario en la acción empresarial (Bustamante, Arboleda y Gutiérrez, 2010).

Teniendo en cuenta el proceso administrativo que sirvió como guía para el análisis de los retos de gestión intercultural, y con base en los resultados arrojados en la investigación, se puede asegurar que si no se realiza una adecuada planeación de las actividades de internacionalización, las empresas no tendrán los insumos necesarios para realizar mediciones de desempeño, y tampoco para ejecutar la función administrativa de control en la empresa. Esto se debe a que las actividades de internacionalización llevadas a cabo en las microempresas estudiadas no provienen de planes, y en consecuencia, no hay objetivos propuestos con los cuales tener un referente de análisis y evaluación del desempeño en la internacionalización, lo cual

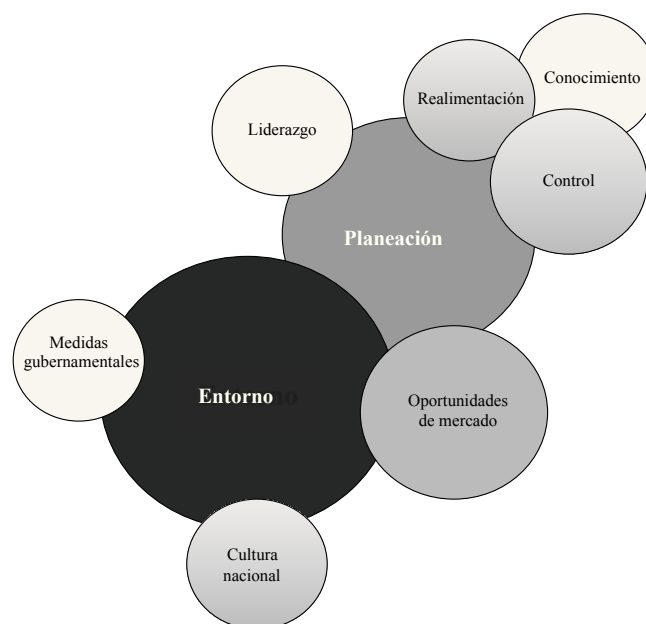
imposibilita la realización de una adecuada revisión y monitoreo de las acciones emprendidas.

Esto significa que el proceso administrativo no se completa hasta realimentar los planes de línea de base, y que en términos del ciclo de calidad PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), solo hacer funciona. Se llevan a cabo actividades de internacionalización sin planeación, y por tanto, no es posible verificar los resultados obtenidos al no contar con un referente (línea de base), y mucho menos tomar medidas preventivas, correctivas o de mejoramiento para una mejor gestión (actuar) y posterior planeación. De esta forma, y resumiendo: el producto de la experiencia y el aprendizaje en el comportamiento internacional no revierte en la empresa, mucho menos cuando se trata de generación y aplicación de conocimiento sobre cultura. Esto se observa más fácilmente en la figura 6.



**Figura 6.** Relación entre la planeación y el conocimiento en la MiPyME.  
Fuente: elaboración propia.

El modelo de internacionalización de Uppsala postula que el grado de implicación y el ascenso en niveles de complejidad en los modos de entrada internacionales dependen del conocimiento sobre el mercado objetivo y de cuanto compromiso hay con el mismo, en términos de los riesgos que se está dispuesto a tomar, el control que se pueda tener de las actividades de internacionalización y la inversión que se ha de realizar en el mercado (Johanson y Vahlne, 2009). Se puede decir, recordando este modelo, que las microempresas estudiadas deben demostrar su compromiso con el mercado, y sin esta condición dada, es lógico que no asciendan en la escala de tipos de modo de entrada. Dado que todos los empresarios participantes aseguraron ejecutar modos de entrada básicos (operaciones de comercio exterior como importación y exportación), se entiende la dificultad en el establecimiento de vínculos más o menos estables con el exterior, lo cual se opone a la definición de internacionalización que guía el presente estudio: un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Todo esto es posible agruparlo en un esquema cualitativo por superposición en la figura 7.



**Figura 7.** Internacionalización, cultura y acción empresarial.  
Fuente: elaboración propia.

Los retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de las microempresas de Medellín son producto de la falta de propuestas metodólicas para este propósito y de la visión sistémica cerrada de la empresa por parte de los gerentes. Probablemente, esta última se haya arraigado en el inconsciente colectivo de un pueblo caracterizado por ser pujante pero apegado a sus tradiciones y costumbres. Por tanto, es necesario ampliar la descripción de los retos por medio de la ejecución de otros proyectos de investigación que permitan profundizar en los mismos, para diseñar posibles intervenciones, en vista de qué son, cómo lo expone la literatura especializada, de alto impacto en la forma como se llevan a cabo los procesos de internacionalización en las empresas. Ignorarlos repercute en la competitividad de las organizaciones en el ámbito internacional, y por supuesto en el desarrollo económico-social del país.

## Referencias

- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209–231.
- Baskerville-Morley, R. (2005). A research note: the unfinished business of culture. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 389–391.
- Bernard, R. y Ryan, G. (2010). *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Blomstermo, A. y Deo, D. (eds.). (2003). *Learning in the internationalisation process of firms*. Londres: Edward Elgar Publishing.
- Bradley, D. y Carol, J. (1992). *Comunicación y aprendizaje cultural un análisis de adaptación intercultural*. Universidad Javeriana. Bogotá: Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Comunicación.
- Bunge, M. (2000). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. México: Siglo XXI.
- Bustamante, L. (2009). *Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín*. Universidad EAFIT. Medellín: Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración.
- Bustamante, L., Arboleda, A. y Gutiérrez, J. (2010). Cultura, política industrial y competitividad internacional de PYMES en Colombia. *Revista Ad-Minister*, enero-junio, 83–98.
- Cantillo, A. (2000). *El Empresario PYME y la Búsqueda de la ventaja competitiva: Manual práctico de gestión estratégica para la pequeña empresa*. Universidad EAFIT. Medellín: Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración.
- Cavusgil, S. (1980). On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8, 273–281.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Deresky, H. (2005). *International Management. Managing across Borders and Cultures*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Earley, P. (2002). Redefining Interactions across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271–299.
- Earley, P. y Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press.
- Earley, P. y Mosakowski, E. (2004a). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 82, 139–146.
- Earley, P. y Mosakowski, E. (2004b). Toward culture intelligence: turning cultural differences into a workplace advantage. *Academy of Management Executive*, 18, 151–157.
- Earley, P. y Peterson, R. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3, 100–115.
- Fayol, H. (1974). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hnos. Svcs. S.A.
- Flavell, J. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906–911.
- Galván, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis de Doctorado en Economía, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. [consultado 25 Ago 2009]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/igs/>
- Gankema, H., Snuif, H. y Zwart, P. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38, 15–27.
- García, R. (2008). *Sistemas Complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa.
- Garrido, J. y Henao, J. (2009). *La relación entre el grado de internacionalización de las empresas y el nivel de la competencia intercultural de sus empleados*. Universidad ICESI. Cali: Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración con énfasis en Negocios Internacionales.
- Geldress, W., Etchebarne, M. y Bustos, L. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: Un reto para la PYME en la era de la Globalización. *Estudios Gerenciales*, 27, 85–96.
- Gómez, E. (2010). *Kant y Hegel: ¿Principio o fin de la ciencia? Con apuntes de Friedrich Nietzsche*. México D.F.: Siglo XXI Editores.
- Gooderham, P. y Nordhaug, O. (2004). *International management: cross-boundary challenges*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Griffith, D., Cavusgil, T. y Xu, S. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1220–1235.
- Hall, E. (1976). *Beyond culture*. Nueva York: Doubleday.
- Hill, C. (2007). *Negocios internacionales: competencia en el mercado global*. México: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2007). A European in Asia. *Asian Journal of Social Psychology*, 10, 16–21.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55, 1355–1361.
- Hofstede, G. (1983). "Dimensions of National Culture in Fifty Countries and Three Regions". En: Derogowski, J., Dziejurawiec, S. y Annios, R. (eds.) *Explications in Cross Cultural Psychology*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *Academy of Management Review*, 9, 389–398.
- Hofstede, G. (1979). Value Systems in Forty Countries: Interpretation, Validation and Consequences for Theory. En: Eckensberger L., Looner, W. y Poortinga, Y. (eds.) *Cross Cultural Contribution to Psicology*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 811–813.
- Huang, Y. (2002). *Feng Qi's ameliorism: Between relativism and absolutism*. Bunnin, N. y Zhonggying, C. (eds.). Oxford: Blackwell Publishers.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1998). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Keller, A. (1988). *Teoría General del Conocimiento*. Barcelona: Editorial Herder.
- Kluckhohn, F. y Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Nueva York: Peterson.
- Leung, K., Bhagat, R., Buchan, N., Erez, M. y Gibson, C. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for the future. *Journal of International Business Studies*, 36, 357–378.
- Li, L., Li, D. y Dalgic, T. (2004). Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Toward a hybrid model of experiential learning and planning. *Management International Review*, 44, 93–117.
- MacLure, S. y Davies, P. (1991). *Learning to think: Thinking to learn* (Eds.). Oxford: Pergamon Press.
- Mc Sweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A Triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55, 89–118.
- Mead, R. (2005). *International management: Cross-cultural dimensions*. Londres: Blackwell.
- Miles, M. y Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). *Reporte de Mipymes N.º 3*. Sección de Publicaciones. [consultado 22 Jul 2009]. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/content/Documentos/mipymes/2008/ReporteMipymes03.pdf>
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Myers, M. y Tan, F. (2002). Beyond models of national culture in information systems research. *Journal of Global Information Management*, 10, 24–32.
- Panikkar, R. (2006). *Paz e Interculturalidad: Una Reflexión Filosófica*. Barcelona: Herder.
- Restrepo, M. y Rosero, X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, (84), 103–126.
- Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura. *Información Comercial Española*, Octubre, 17–128.
- Román, J. (2008). La cultura como función determina las dificultades en lo intercultural. *Ad-minister*, (13), 103–111.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Nueva York: Lexington Books.
- Sallenave, J. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Editorial Norma.
- Shonhiwa, S. (2008). *The Effective Cross-cultural Manager: A Guide for Business Leaders in Africa*. Cape Town: Struik Publishers.
- Tabares, J. (2003). *Gestión del cambio organizacional en procesos de internacionalización. Estudio del caso NOEL*. Universidad EAFIT. Medellín: Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración.
- Thomas, D. (2008). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. Los Angeles: Sage Publications.
- Thomas, D. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, 31, 78–99.
- Thomas, D. e Inkson, K. (2004). Cultivating your cultural intelligence. *Security Management*, 48, 30–33.
- Thomas, D. e Inkson, K. (2003). *Cultural Intelligence. People Skills for the Global Business*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, D., Stahl, G., Ravlin, E., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, M., et al. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 123–143.
- Tjosvold, D. y Leung, K. (2003). *Cross-cultural management: foundations and future*. Londres: Ashgate Publishing.
- Welch, L. y Luostarinen, R. (1988). Internationalisation: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14, 34–55.
- Wild, J., Wild, K. y Han, J. (2001). *International Business: An Integrated Approach*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Wright, M., Westhead, P. y Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41, 1013–1029.