

LA INTELIGENCIA CULTURAL EN EL SIGLO XXI Su adaptación al mundo empresarial

Cultural intelligence in the 21st century

EMILIO HERNÁNDEZ CORREA, MARIO TAMAYO GONZÁLEZ
Universidad de Valladolid, España

KEYWORDS

*Cultural intelligence
Business model
International relations
Firm
Training
Cultural variables
Cultural Knowledge*

ABSTRACT

The growth experienced by intercultural contacts in the last decades generates numerous challenges in different areas of personal and professional life. Cultural intelligence is progressively consolidating as the best tool to face them. It is an ability that combines the study of cultures from the psychological, geographical, historical, anthropological and sociological points of view. In order to analyse how to work on this capacity, an approach is proposed that is related to the business world. This paper presents the main solutions currently adopted to offer services related to the aforementioned capability.

PALABRAS CLAVE

*Inteligencia cultural
Modelo de negocio
Relaciones internacionales
Empresa
Formación
Variables culturales
Conocimiento cultural*

RESUMEN

El crecimiento experimentado por los contactos interculturales en las últimas décadas genera numerosos retos en distintos ámbitos de la vida personal y profesional. La inteligencia cultural se consolida progresivamente como la mejor herramienta para afrontarlos. Se trata de una capacidad que aúna el estudio de las culturas desde los puntos de vista psicológico, geográfico, histórico, antropológico y sociológico. Para analizar cómo se trabaja en torno a la misma, se propone un enfoque centrado en el mundo empresarial. Este trabajo expone las principales soluciones que se adoptan en la actualidad para ofrecer servicios relacionados con la mencionada capacidad.

Recibido: 17/ 04 / 2022

Aceptado: 23/ 06 / 2022

1. Introducción

En la actualidad, empresas y profesionales se mueven en un mercado global. Los contactos entre organizaciones e individuos provenientes de raíces culturales diferentes se han incrementado significativamente. En este contexto, la capacidad de adaptación a entornos diversos es fundamental.

Un reciente estudio de The Economist ha revelado que el 64% de los líderes empresariales afirman que las diferencias lingüísticas y culturales limitan sus planes de expansión internacional (elEconomist.es, 2022). Las necesidades empresariales están motivando el incremento en el interés por la formación de carácter intercultural, es decir, por la formación en inteligencia cultural.

Para David Livermoore, la inteligencia cultural puede definirse como la capacidad de funcionar de forma efectiva lidiando con diferencias de nacionalidad, etnia o cultura (Livermoore, 2009). Partiendo de esta definición se pueden identificar tres claves para entender de forma más detallada el concepto que se aborda en el artículo. La inteligencia cultural es una capacidad. La inteligencia cultural nos permite interactuar de forma efectiva. La inteligencia cultural evita que suframos dificultades derivadas de las diferencias culturales, nacionales o étnicas.

Esta capacidad se ha convertido en fundamental para los profesionales del presente, y será aún más en las próximas décadas. En el ámbito académico, el número de autores dedicados a realizar estudios sobre el tema no ha dejado de crecer. Sin embargo, a lo largo del siglo XX y XXI, autores como Trompenaars, Hofstede o el mismo Livermoore, quien también ha contribuido desde un punto de vista empresarial, han desarrollado teorías propias que ayudan a identificar qué aspectos son clave cuando se trabaja en torno a la inteligencia cultural.

Desde un punto de vista profesional, esta capacidad puede ser fuente de ingresos para muchas instituciones. La formación, el *coaching* o la consultoría son algunas de las vías por las que las empresas especializadas podrían ofrecer servicios destinados a ayudar a organizaciones con presencia internacional.

Con el objetivo de posicionar a las empresas dedicadas a tal fin, este artículo incluye un análisis esquemático sobre el sector profesional de la inteligencia cultural. En adelante se utilizará dicha expresión para referirnos al mencionado conjunto de empresas. La intención es ofrecer una idea general de cómo funciona el sector haciendo referencia a sus agentes y a los productos o servicios que se comercializan. Como se ha comentado previamente, los modelos de negocio desarrollados en la mayoría de los casos dentro del sector están estrechamente relacionados con el *coaching*, la formación y la consultoría.

Con el objetivo de identificar las mejores vías para generar un sector profesional sólido en torno a la inteligencia cultural se le da un papel relevante a *The Cultural Intelligence Center*, empresa fundada por el profesor David Livermoore.

Es importante recalcar la falta de información en torno a las empresas que llevan a cabo este tipo de actividades. Esto hace complejo encontrar cifras globales que nos ayuden a cuantificar su volumen de negocio en la actualidad. Por ello, este artículo cuenta con reflexiones generales. En cualquier caso, se pretende esclarecer cuál es la situación del incipiente sector, que es inseparable del mundo de las relaciones internacionales.

2. Objetivos

La inteligencia cultural se está consolidando como disciplina académica y como modelo de negocio al mismo tiempo. Sin embargo, este artículo se centra en el estudio de las soluciones que han encontrado diferentes organizaciones y profesionales para monetizar los servicios basados en la mencionada capacidad. Por ello, los objetivos que se persiguen con el presente trabajo están estrechamente relacionados con el mundo empresarial.

El primer objetivo es resaltar la importancia de la inteligencia cultural en el mundo profesional actual. Desde una perspectiva más general, consideramos fundamental la generación de contenido que ayude a posicionar la inteligencia cultural como una capacidad clave en las próximas décadas. Para ello, se ofrece un resumen de las soluciones por las que han optado las empresas que comparten dicha misión.

El segundo objetivo está relacionado con la realización de una propuesta para la estructuración del sector de la inteligencia cultural. De hecho, la consolidación de la expresión "sector de la inteligencia cultural se antoja fundamental. Trabajar en torno a un sector, generando sinergias y nuevas dinámicas competitivas ayuda a que las empresas existentes mejoren su oferta en un contexto de competencia y cooperación.

El tercer objetivo que se plantea es el análisis de los agentes que participan, como ofertantes o demandantes, en el sector de la inteligencia cultural. Es fundamental conocer qué instituciones pueden requerir servicios de inteligencia cultural, ya que de esta forma las empresas ofertantes podrán adaptar mejor su oferta servicios a las necesidades concretas de cada cliente.

El cuarto objetivo es el estudio de los servicios relacionados con la inteligencia cultural que se ofertan hoy en día. Como quedará reflejado en las siguientes páginas, estos pueden clasificarse en categorías generales. Conocer cuáles son las propuestas que existen puede ayudar a impulsar la innovación en un sector en el que las empresas no están desarrollando ofertas novedosas.

En cualquier caso, el objetivo general de este trabajo es apoyar la consolidación de dichas empresas, visibilizando su trabajo y aportar información que ayude a mejorar su desempeño presente y futuro.

3. Metodología

Esta investigación es fruto de una metodología concreta. Por un lado, se han consultado fuentes bibliográficas relacionadas con el desarrollo teórico de aspectos sobre las diferentes culturas del mundo, sobre psicología, sobre relaciones interpersonales o sobre aplicación de técnicas didácticas. Todo ello dirigido a entender la naturaleza de la inteligencia cultural.

Por otro lado, se han utilizado técnicas de organización empresarial y marketing para ofrecer una perspectiva completa del sector de la inteligencia cultural. El análisis de plataformas digitales existentes ha sido fundamental en este aspecto, ya que las posibles soluciones de innovación constituyen una de las principales vías de mejora dentro del sector. Así mismo, se ha analizado y esquematizado de forma detallada la oferta de productos y servicios de empresas ubicadas en diferentes partes del mundo.

4. Análisis general del sector de la inteligencia cultural

Para ofrecer una propuesta de estructuración del sector de la inteligencia cultural, primero es necesario una base de información relacionada con las empresas que están trabajando en la actualidad. Esta investigación de fuentes bibliográficas, así como la consulta de los portales de empresas ubicadas en diferentes partes del mundo ha reflejado información valiosa para los objetivos del trabajo.

La realización de un análisis DAFO sectorial, así como de un mapa conceptual ayudan a esquematizar de forma efectiva cuál es la realidad a la que se enfrentan las empresas dedicadas a ofrecer servicios de inteligencia cultural. A continuación, se comparte la información recopilada en apartados que ayudan a conocer mejor el sector de la inteligencia cultural.

4.1. Historia del sector

El sector en cuestión es relativamente reciente. Gracias a la aparición del concepto de inteligencia cultural en los primeros años del siglo XXI, el mundo empresarial empieza a moverse en torno a esta capacidad. Sin embargo, esta disciplina parece haber tenido un papel importante en los cuerpos militares de distintos países durante décadas. Episodios históricos como la guerra de Vietnam han motivado el desarrollo de la misma dentro del ámbito militar. En cualquier caso, las primeras empresas especializadas aparecieron tras el cambio de milenio y, de hecho, es en el año 2004 cuando lo hace la que quizás sea la institución privada más importante del sector: el Cultural Intelligence Center de David Livermoore.

4.2. Localización del sector

No hay una concentración relevante de empresas en ningún país. Sin embargo, en los países anglosajones existe una tendencia creciente relacionada con la capacidad que se somete a estudio. Cada vez son más las empresas centradas en el desarrollo de inteligencia cultural que aparecen en países como Australia, Estados Unidos o Gran Bretaña. Es reseñable que, dentro del mundo hispanoparlante, sean empresas de países latinoamericanos las que trabajen más en esta dirección.

4.3. Las empresas

El sector es aún incipiente, por lo que tanto los servicios que se ofrecen, como las empresas encargadas de ofrecerlos podrían evolucionar a lo largo del tiempo. En cualquier caso, en la actualidad está muy claro cuáles son los perfiles de las organizaciones ya implicadas en el proceso. Las principales empresas que ejercen como expertos en el sector son consultoras de diferentes ámbitos, pequeñas y medianas empresas de formación o profesionales liberales. En términos generales, funcionan como consultorías en ámbitos muy diferenciados de las relaciones internacionales. Incluso existe un gran número de consultorías que no centran su actividad en el fomento de la inteligencia cultural, pero que se relacionan con la disciplina de forma directa o indirecta.

En cualquier caso, el análisis se limitará a las empresas que sí ofrecen servicios explícitamente relacionados con el fomento de la inteligencia cultural.

Es interesante mencionar también el hecho de que en el sector aparecen cada vez con más fuerza instituciones que ayudan a su consolidación. Se trata de universidades, que como hace la Universidad de Valladolid (UVA), por ejemplo generan grados o programas formativos relacionados con dicha disciplina; o de fundaciones como *Society for Human Resources Management* que dedican esfuerzos a fomentar la aplicación de técnicas relacionadas con la inteligencia cultural en el mundo empresarial.

4.4. Público objetivo

Tal como se está organizando el sector, parece claro que la mayoría de los servicios van destinados a organizaciones públicas o privadas que se mueven en contextos interculturales. En muchos de los casos el público objetivo está integrado por empresas exportadoras, cuerpos diplomáticos, profesorado que trabaja con alumnos de diferentes

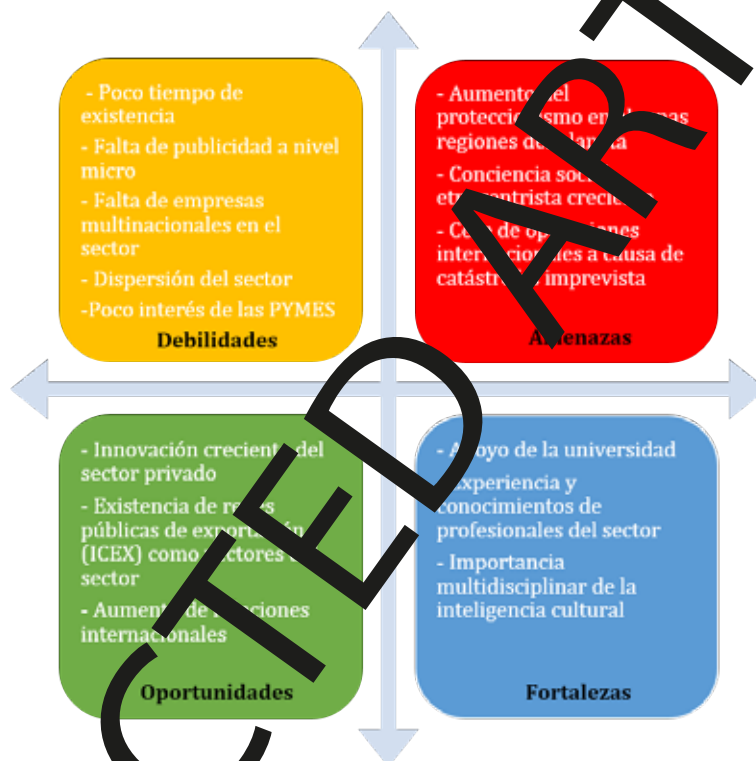
nacionalidades, profesionales del campo militar y personal de urgencias en hospitales (Livermoore y Van Dyne, 2015).

4.5. Análisis DAFO y mapa conceptual.

Con el objetivo de ofrecer una imagen algo más detallada del sector, y dada la falta de información accesible sobre empresas operativas en el ámbito de la inteligencia cultural, es conveniente el planteamiento de un análisis DAFO sectorial. En este análisis se indican debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas y que deberían considerarse por aquellas empresas que deseen trabajar en el sector de la inteligencia cultural.

El análisis DAFO de la figura 1 muestra que entre las principales debilidades del sector está su corto periodo de existencia, ya que, como se ha mencionado anteriormente, las primeras empresas que se integran apenas cuentan con 15 años de vida. Otra de las debilidades que cabe destacar es la falta de publicidad a nivel micro. Este aspecto atiende al hecho de que muchas pequeñas empresas exportadoras no conocen la importancia que tiene la inteligencia cultural en su ámbito de acción, lo cual puede provocar errores importantes durante el desarrollo de operaciones internacionales.

Figura 1. Análisis DAFO del sector de la inteligencia cultural



Fuente: elaboración propia

En lo referente a las amenazas para el sector, cabe mencionar las numerosas problemáticas internacionales que hemos podido observar en los últimos tiempos. Como ejemplos de ello destacan la reciente invasión de Ucrania, o de la guerra comercial que mantienen hace escasos años Estados Unidos y China. Este tipo de conflictos, que congelan la actividad comercial a nivel global, también pueden suponer un problema grave para el desarrollo de un sector que está intrínsecamente ligado al mundo de las relaciones internacionales.

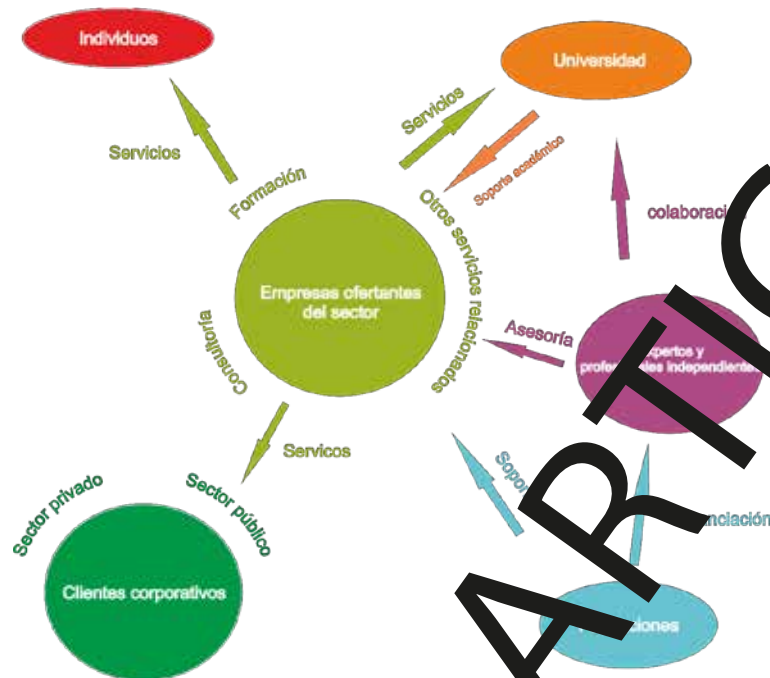
Por otro lado, las principales fortalezas del sector son la experiencia y conocimientos que atesoran la mayoría de expertos del mismo, y la importancia de la inteligencia cultural en numerosas disciplinas del ámbito de la empresa. De hecho, existen numerosos artículos en los que se menciona la importancia de implementar estrategias con perspectiva cultural en recursos humanos, *marketing* o ventas (Alon et al., 2016). Así mismo, organismos como el ICEX (Instituto de Comercio Exterior) en España pueden ayudar a legitimar la existencia del sector, así como a fomentar la contratación de servicios centrados en el desarrollo de inteligencia cultural.

Una vez concluido el análisis DAFO para el sector de la inteligencia cultural, se ha desarrollado un mapa conceptual, otro esquema habitual en el mundo empresarial, en el que se exponen los agentes que juegan un papel relevante dentro del sector en el que la mayoría de los agentes están estrechamente relacionados con las relaciones internacionales.

La figura 2 muestra dicho mapa donde en el centro del mismo se representan las empresas que ofrecen servicios dentro del ramo y resto de los agentes giran en torno a las mismas, estableciendo en algunas ocasiones

relaciones bilaterales. Tal es el caso de las universidades, que suponen a la vez una fuente de clientes potenciales y un soporte académico para los postulados que acreditan la existencia del sector.

Figura 2. Mapa conceptual de la estructura del sector



Fuente: elaboración propia

También es interesante diferenciar entre clientes individuales y corporativos. En el caso de los primeros, por el momento no existe una gran relación comercial entre ellos y las empresas ofertantes de servicios dentro del sector, y es más bien gracias a las universidades por lo que estos individuos empiezan a generar interés en la inteligencia cultural. En cuanto a los clientes corporativos es obvio que pueden provenir indistintamente de los ámbitos público y privado.

Por último, recalcar la importancia que tienen agentes externos, tales como expertos y profesionales independientes. Estos colaboran activamente, tanto con fundaciones como con las propias universidades, para ejercer una influencia mayor en las empresas ofertantes y en su público objetivo.

4.6. La oferta existente en torno a la inteligencia cultural

Ya se ha indicado anteriormente que los tipos de empresa más habituales dentro del sector son PYMES como consultorías o empresas de formación y profesionales liberales que ejercen como expertos independientes, ofreciendo, sobre todo, servicios de asesoría.

Por tanto, se puede entender que el sector genera servicios destinados a fomentar la utilización de la inteligencia cultural en el mundo de los negocios cuyo interés principal radica en la formación y capacitación de personal de las diferentes organizaciones. En la tabla 1 se muestra una clasificación de empresas en función del tipo al que pertenecen, así como de los servicios que ofrecen.

Tabla 1. Tipos de empresas existentes en el sector de la inteligencia cultural

Servicios ofrecidos	Tipos de empresa	
	PYMES	Empresas de profesionales ejerciendo como independientes
Investigación de mercados	Cultural Intelligence Pty Ltd	-
Servicios generales de organización	10 Consulting	-
Marketing y ventas	10 Consulting	-
Formación y coaching	The Cultural Center	Georgina Barquin
Consultoría	Cultural Consultant	Cynthia de la Garza

Fuente: Elaboración propia

Las PYMES que existen en el sector tienden a ofrecer servicios en ámbitos muy dispares sin una clara especialización. De hecho, algunas de estas organizaciones venden servicios relacionados con la inteligencia cultural sin situarlos en el centro de su oferta corporativa. Para detallar más a fondo estos servicios es conveniente analizar punto por punto cada apartado de la tabla anterior.

En el caso de los servicios referidos a la investigación de mercados, algunas empresas realizan estudios en base a la perspectiva ofrecida por la inteligencia cultural, colocando en segundo plano otros aspectos. Uno de los elementos más destacables en este caso tiene que ver con el estudio de las barreras que suponen las diferentes culturas. Un ejemplo de ello es la empresa Australiana Cultural Intelligence Pty Ltd.

En segundo lugar, aparecen los servicios generales de organización empresarial. La elaboración de planes estratégicos, la generación de propiedad intelectual internacional, la mediación, o la transición cultural de las organizaciones son los servicios principales (10 consulting, 2020). Por ejemplo, empresas como 10 Consulting o Cultural Consultant generan estrategias de recursos humanos culturalmente adaptadas a los equipos de las organizaciones que contratan sus servicios (Cultural Consultant, 2020).

En lo referente a las actuaciones en *marketing* y ventas, existen numerosas empresas dedicadas específicamente al *branding* internacional, a la captación de socios en otros países, o al diseño de estrategias de *marketing* transnacionales. Empresas como 10 Consulting se dedican a este tipo de actividades. Un ejemplo de ello son sus programas dentro del paquete Global Marketplace Consulting, a través de los cuales diseñan estrategias de entrada en otros países (10 consulting, 2020).

Los servicios de *coaching* intercultural aparecen tanto en PYMES como en empresas de profesionales liberales. Por lo general, estos servicios pueden ser: actuaciones grupales para el desarrollo de inteligencia cultural en diversos equipos (Iceberg Inteligencia Cultural, 2020), *coaching* para gestores y líderes (Learnship, 2020) y *coaching* dirigido a expatriados (Cultural Consultant, 2020) o a intérpretes (7C Lingo, 2020).

En lo referente a la consultoría de negocio, la oferta se basa en servicios destinados a los recursos humanos y a la cultura organizativa de las entidades (Redes formación y consultoría, 2020). En el campo de la formación aparecen más compañías especializadas como 10 Consulting, Cultural Intelligence Pty Ltd, Cultural Consultant, The Cultural Center, Managing Virtual Teams, Georgina Barquin, Learnship, Execoach o Cynthia de la Garza imagen y personal branding.

Algunos de los servicios ofrecidos son programas de capacitación para líderes y gestores, el entrenamiento especializado en países concretos, la generación de *workshops* para expatriados, la formación y concienciación cultural, la formación en gestión de equipos multiculturales, o la generación de *webinars*.

The Cultural Center¹, empresa creada por David Live Moore lidera la generación de este tipo de servicios. Se distinguen tres categorías dentro de su oferta: planes formativos concretos, paquetes específicos destinados a individuos, y paquetes de servicios destinados a organizaciones y sus equipos de trabajo.

En relación al primer grupo de servicios, denominados desde la plataforma como *solutions*, cabe destacar que existen seis posibles opciones formativas: ejercicios prácticos, programas de formación *online*, programas formativos para educadores en inteligencia cultural, talleres colaborativos, *webinars* y, por último, cursos formativos impartidos de forma virtual por la *CEO Leadership Academy* (The Cultural Center, 2021).

Analizadas estas opciones, se deduce que se intenta trabajar de una manera flexible que permita la adaptabilidad del servicio a cada cliente. Los ejercicios prácticos y los casos de estudio intentan reproducir situaciones reales. Además, se facilita información en formato escrito con el fin de ofrecer una base teórica a los alumnos, y se ofrecen numerosas posibilidades en este sentido con servicios personalizados para cada necesidad. Ejemplos de ello son los talleres para vender o los talleres destinados a la creación de aulas multiculturales en universidades.

Otro de los formatos que trata esta empresa es la formación *online* para profesionales. Destacan los *Webinars* destinados a la formación en temas específicos y programas virtuales destinados a la capacitación de los profesionales que desean impartir contenidos referidos a la inteligencia cultural (The Cultural Center, 2021). La tabla 2 recoge cinco posibles programas que ayudan al alumno a generar conocimiento cultural mediante herramientas digitales.

Tabla 2. Programas formativos ofrecidos por The Cultural Center

Programa	Objetivos
MyCQ™	Entender qué es la Inteligencia cultural y por qué es importante. Interpretar los resultados personales en inteligencia cultural. Aprender a mejorar en inteligencia cultural. Desarrollar un plan de acción personalizado de inteligencia cultural. Comprender la orientación personal en los diez valores culturales y su impacto en la forma en que vives y trabajas.
MyUB™	Ayudar a los estudiantes a crear conciencia, desarrollar estrategias para gestionar los prejuicios y, en última instancia, a reducir los prejuicios culturales en el lugar de trabajo.
MyCV™	Capacitar para definir y describir las diez orientaciones de los valores culturales. Identificar las preferencias propias de valores culturales y cómo se relacionan con las preferencias de valores culturales de otros. Aprender maneras de trabajar con individuos que tienen diferentes preferencias referidas a los valores culturales.
MyCQ™ for Study Abroad	Generar una comprensión sólida de la inteligencia cultural propia, aprender a comparar sus resultados en relación con las normas de comportamiento mundiales. Aprender a aplicar las fortalezas en inteligencia cultural durante el tiempo en el extranjero. Ser capaz de definir y describir las diez orientaciones de los valores culturales. Identificar las propias preferencias de valores culturales y cómo se relacionan con las preferencias de valores culturales de otros en su destino de estudios en el extranjero. Recibir consejos para estudiar en el extranjero.
CQ Go™	Saber qué esperar en un aula de alumnos occidentales. Estar mejor equipados para socializar con compañeros de las culturas occidentales. Desarrollar habilidades para resolver problemas en conflictos multiculturales. Prepararse para entrevistas de trabajo prácticas en las culturas occidentales.

Fuente: elaboración propia con información del portal de The Cultural Center:
<https://culturalq.com/products/services/elearning/>

Los servicios que la compañía de Livermoore ofrece a las organizaciones se distinguen en función de la entidad que solicite el plan formativo para sus integrantes. Sin embargo, en todos los casos se ofrecen servicios muy similares fundamentados en seminarios digitales, participación en talleres formativos y programas que ofrecen una certificación final.

Las vías que se utilizan se centran sobre todo en técnicas educativas que ofrecen flexibilidad y adaptabilidad a los profesionales. Sin embargo, no parece que los planes formativos ofrezcan una formación detallada. Parece que el objetivo fundamental de los programas es que los alumnos comprendan qué es y cómo funciona la inteligencia cultural, según la concepción ofrecida por Livermoore, así como cuáles son los pasos para generar estrategias de inteligencia cultural. En cualquier caso, la manifiesta opacidad de su plataforma imposibilita conocer, sin previo pago, cuáles son las motivaciones y los objetivos concretos que se persiguen con cada programa.

5.- Resultados

Como ha quedado reflejado, la inteligencia cultural se está consolidando como una de las habilidades más importantes en el futuro del mundo profesional. Sin embargo, es preciso diseñar nuevos modelos de negocio que permitan mejorar la oferta de productos y servicios destinados al desarrollo de la mencionada capacidad. Para establecer nuevas vías de desarrollo conviene generar una base teórica que establezca un punto de partida sólido.

Este artículo ofrece una alternativa para el diseño de nuevos servicios, fundamentada en propuestas de autores anteriores, con un enfoque adaptable a las herramientas digitales del siglo XXI. Además, compartimos, de forma sucinta, un análisis sobre los posibles ámbitos de actuación de la inteligencia cultural, un aspecto que está también sometido a discusión en la academia.

Es importante comparar una serie de ideas que ayuden a justificar la naturaleza de esta propuesta desde un punto de vista teórico. Nos basamos en lo establecido por autores como Richard Nisbett en su libro *Geography of thought* o Erin Meyer en *The culture Map*. Además, consideramos que se tiende a confundir inteligencia cultural con conocimiento cultural. A continuación, se definen ambos conceptos:

- **Inteligencia cultural:** capacidad de identificar, analizar y entender las diferencias culturales existentes entre los individuos, con el fin de adaptar los comportamientos sociales a unos estándares concretos.
 - **Conocimiento cultural:** Información referente a las costumbres, normas, historia, lenguaje, política, geografía, formas de relacionarse propias de una cultura concreta.
- Por un lado, está la capacidad de identificar las diferencias culturales. Por el otro, la posesión de la información concreta que nos aporta los cánones a los que ajustar nuestro comportamiento.

Se trata de dos partes inseparables si pretendemos ser capaces de movernos en contextos culturales diferentes al nuestro. Sin embargo, el desarrollo del conocimiento cultural constituye un proceso lento, largo y,

probablemente, muy específico. Por ello, este artículo pretende ofrecer una visión más detallada de la inteligencia cultural, capacidad que puede ser utilizada en multitud de contextos en los que existan relaciones de individuos provenientes de culturas diferentes.

Muchos autores han ofrecido una visión propia sobre cuáles son los aspectos principales que definen una cultura. Trompenaars, Hofstede, Livermoore, Nisbett, Diamond o Meyer son algunos de ellos.

David Livermoore se centra, en gran medida, en las diferencias relacionadas con la interacción social (Livermoore, 2011). Richard Nisbett ofrece una visión muy certera sobre las diferencias psicológicas entre individuos orientales y occidentales, y sus implicaciones en la vida real (Nisbett, 2005). Jared Diamond nos aporta un relato antropológico, geográfico, biológico y político que explica el desempeño de las diferentes culturas a lo largo de la historia (Diamond, 2016). Por último, Erin Meyer nos ofrece una serie de consejos prácticos para mejorar la comunicación y el desempeño de grupos de trabajo multiculturales (Meyer, 2015).

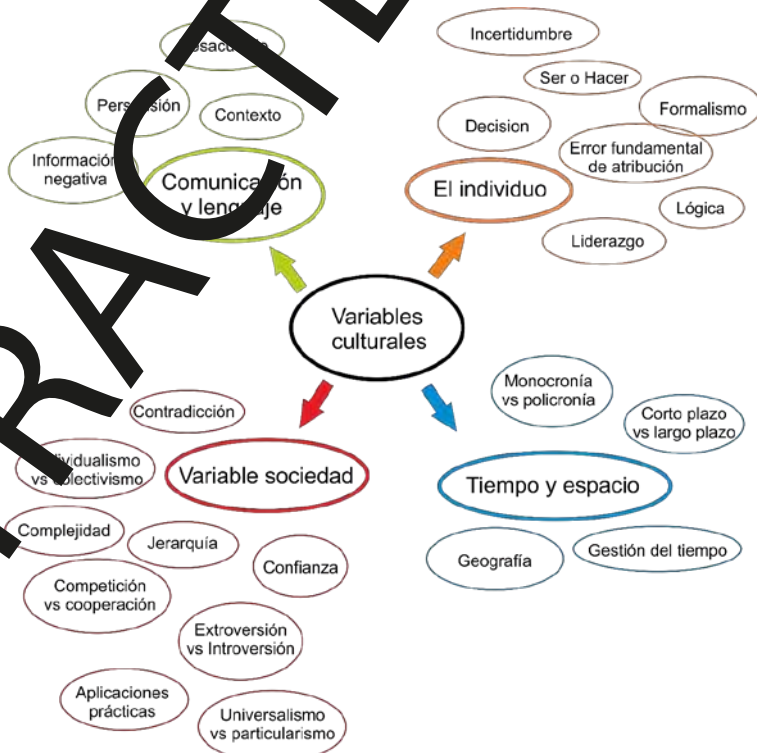
La información consultada sobre lo escrito por dichos autores, sumada a otros trabajos como Los tipos psicológicos de Carl Gustav Jung nos llevan a considerar que, de cara a la cuestión que nos ocupa, existen cuatro variables fundamentales. Estas han de tenerse en cuenta si queremos identificar dónde radican las diferencias culturales entre los diferentes pueblos de la tierra. Dichas variables son comunicación y lenguaje, tiempo y espacio, variable psicológica y variable social.

Las variables que se proponen son orientativas, y su desarrollo en profundidad no forma parte de los objetivos del presente artículo. Sin embargo, es destacable que la propuesta se centra en una serie de cuestiones fundamentales:

- La forma en la que los individuos perciben el tiempo, lineal o circularmente.
- La forma en la que el entorno geográfico en el que se desarrolla una cultura influye en la generación de valores específicos en la misma.
- La relevancia del desarrollo psicológico del individuo. Es de ver motivado por aspectos como la memoria colectiva o el pasado cultural del pueblo en el que nace (Jung, 1953).
- Las dinámicas de colaboración, cooperación o competición que se dan entre los individuos de una cultura determinada.

El enfoque propuesto supone una base para el trabajo de las diferentes empresas dedicadas al desarrollo de servicios destinados a mejorar la inteligencia cultural. Para ello se considera fundamental trabajar las habilidades comunicativas, mejorar la comprensión de la dimensión psicológica de los individuos de otras culturas, así como fomentar el conocimiento en torno a la forma en la que los diferentes espacios geográficos han influido en las concepciones temporales en las diferentes partes del planeta. La figura 3 muestra qué elementos están relacionados con cada una de las variables.

Figura 3. Variables culturales propuestas



Fuente: elaboración propia

A continuación, se describe de forma sucinta cuáles son estas variables con el objetivo de centrar el debate en torno a las soluciones que se pueden obtener partiendo de la base teórica que constituyen.

La primera variable aún a comunicación y lenguaje. La influencia que ejercen ambos en el comportamiento de los individuos es muy notable. Existen varias formas de aproximarse a esta variable que nos aportan mucha información relevante si queremos entender dónde radican las diferencias de comportamiento intercultural. De hecho, el lenguaje es una de las herramientas fundamentales que tienen los seres humanos para percibir, analizar y asimilar la realidad.

La importancia de los patrones de comunicación y de lenguaje en las relaciones interculturales puede ser analizada de formas diversas. Una aproximación interesante hace referencia al peso que ocupa el lenguaje en dichos patrones. Identificar dónde radica la carga del mensaje (lenguaje verbal o lenguaje no verbal) es sin lugar a dudas, un procedimiento estrechamente ligado a la inteligencia cultural.

Las palabras nos ayudan a transmitir un mensaje. Sin embargo, los gestos, tonos o actitudes a la hora de comunicar, nos ayudan a interpretar de formas diferentes el mismo. Identificar dónde radica el peso en el proceso de comunicación es complejo, pero hay un razonamiento que nos puede ayudar significativamente. Las palabras son las herramientas concretas que una lengua ofrece a sus hablantes. Resulta lógico pensar que, cuantas más palabras existan en una lengua, más se comunicará a través del lenguaje verbal. Aquellas lenguas en las que existan más palabras, se valdrán menos del lenguaje no verbal, es decir, del contexto² de la situación comunicativa para hacerse entender. En la tabla 3 se puede comprobar cómo las lenguas de países asiáticos, en los que según autores como Nisbett se tiende a utilizar significativamente el contexto para transmitir mensajes, existe un número menor de signos escritos, mientras que en los países en los que el contexto tiende a ser mucho más directo, más concreto, el lenguaje ofrece más palabras para expresarse (Meyer, 2015). La comunicación en general, y el lenguaje en particular, que son utilizados con diversas finalidades, nos aportan claves fundamentales para persuadir, debatir y compartir información en los diferentes contextos culturales.

Tabla 3. Comparativa de signos escritos por país e idioma

País	Idioma	Signos escritos
Estados Unidos	Inglés	700.000
España	Español	88.000-93.000
Francia	Francés	60.000-100.000
Alemania	Alemán	260.000-500.000
Japón	Japonés	7.100
China	Chino	7.000

Fuente: elaboración propia con información obtenida en quieroaprenderidiomas.com (quieroaprenderidiomas.com, 2019), hutong-school.com (Garza, 2021) y wikilibros.org (Serrano, 2014).

En relación a la persuasión, el hombre encuentra diferentes formas de convencer en función de cuáles son sus raíces culturales. Desde luego, la persuasión, estrechamente ligada al lenguaje y la comunicación, es un arma fundamental para mejorar cualquier tipo de relaciones interculturales. En relación a este aspecto, cabe hacer referencia a la dicotomía entre culturas de principios y culturas de aplicaciones³ (Meyer, 2015).

La persuasión es una herramienta muy útil para el proceso comunicativo, y, en especial, para el debate. Identificar tanto los temas de debate como el objetivo de tal confrontación resulta fundamental para analizar

² El término *contexto* es utilizado por numerosos autores para explicar la naturaleza de las relaciones interpersonales entre individuos. Hablamos de elementos que transmiten información más allá de las palabras. La mirada, la sonrisa, los gestos, el tono de la voz, el parpadeo o los movimientos corporales aportan gran información. El contexto está relacionado estrechamente con el entorno. Richard Nisbett, en su libro *The geography of Thought* aporta numerosas muestras de la influencia que tiene el contexto en la percepción del mundo para los individuos de determinadas culturas. Dicho entorno está compuesto por elementos ambientales y físicos que aportan información para analizar la realidad. El contexto puede entenderse, por tanto, como la serie de elementos que ensanchan la noción que percibimos por los sentidos de un determinado objeto, relación o ser vivo. Se sabe que en las culturas asiáticas el contexto cobra una gran importancia. En Japón se tiende a utilizar gran número de elementos para percibir la realidad, así como para interpretar cuáles son los mensajes de nuestros interlocutores. Muchos más que el lenguaje verbal en sí.

³ Las culturas denominadas *de principios* tienden a favorecer la persuasión mediante la aportación de conocimientos generales, básicos y universales, a través de los cuales se podrán inferir el resto de aplicaciones de dichos conocimientos. De esta forma, si queremos persuadir a un ruso para que haga, escriba o aprenda algo debemos ofrecerle una visión que parta de lo general a lo particular. Por otro lado, las culturas *de aplicaciones* tienden a utilizar un razonamiento inductivo, que lleva a iniciar el proceso cognitivo y, por lo tanto, persuasivo, a partir de hechos o consecuencias directas del conocimiento o principio general que constituye el centro de la teoría. Un ejemplo de aplicación de este sistema se puede apreciar en los Estados Unidos (Meyer, 2015).

cómo podemos participar, de forma efectiva, en tales situaciones cuando estamos fuera de nuestro contexto cultural. La naturaleza del debate difiere mucho en función de cuál es el objetivo perseguido. En el caso que nos ocupa, la contraposición entre Occidente y Oriente constituye la dicotomía principal. En este contexto, se ha visto que se debate; o para imponer un ideario (Occidente), o para encontrar una solución armónica para un conflicto (Oriente) (Nisbett, 2005). Los motivos históricos que lo explican se pueden remitir a las diferencias que encontramos entre la Grecia clásica y la antigua China (Nisbett, 2005). En el debate, la confrontación y la información negativa tienden a cobrar un papel fundamental. Entender la entrega de dichos mensajes que cuentan con una carga negativa, es realmente importante.

El tiempo y el espacio son conceptos complejos que tienen una influencia fundamental en el desarrollo de la cultura. Por un lado, identificar y comprender cuál es la concepción de tiempo que tienen los individuos puede resultar fundamental para adaptar nuestro comportamiento. Por otro lado, observar el espacio (geográfico) en el que se mueve un pueblo nos da muchas pistas sobre cuáles son las motivaciones que los llevan a actuar de una u otra forma.

El tiempo puede ser concebido de manera lineal o circularmente. El tiempo lineal es un concepto típicamente occidental. Bajo esta concepción, el tiempo se constituye en una línea recta para los individuos, es decir, se entiende como un progreso continuo hacia adelante en el que los sucesos concretos marcan el devenir de la historia (Nisbett, 2005). Incluso algunas doctrinas de pensamiento han defendido una concepción determinista del tiempo, estableciendo el origen y el final del mismo conforme a relatos de origen religioso, político, social, etc. El tiempo concebido de forma circular es una idea muy presente en culturas asiáticas. El individuo vive en un tiempo que está en movimiento circular y cíclico. El tiempo se repite sin que exista la intención de controlarlo, modificarlo o ejercer una influencia sobre el mismo. Se trata de participar en se él, asumiendo la incapacidad de injerencia que se tiene sobre él. El entorno que se genera a tenor de esta concepción está sujeto a contradicciones e interrelaciones de sujeto y objeto (Nisbett, 2005). El libro del Tao establece en su poema VII "lo universal es eterno" (Lao-Tse, 1955). La idea de eternidad proveniente del taoísmo y el concepto de reencarnación budista, fundamentada en el *karma*, nos dan una idea del origen de la concepción circular del tiempo que se tiene en Asia. Se puede concluir que tanto la doctrina taoísta como la budista actúan como baluartes de dicha percepción del tiempo en la región asiática.

El espacio geográfico es fuente de numerosas particularidades culturales. Los recursos naturales han ofrecido históricamente condiciones favorables o desfavorables a los pueblos para que dirigiesen su producción, economía y relaciones sociales hacia uno u otro lado⁴ (Nisbett, 2005).

La relevancia del espacio geográfico no solo se limita a las implicaciones culturales y psicológicas en los individuos. El profesor Jared Diamond analiza en su libro "Armas, gérmenes y acero" cómo la disposición geográfica de los continentes y sus ejes principales (norte-sur en el caso de América, este-oeste en el caso de Eurasia) supusieron, junto a otros muchos aspectos, ventajas competitivas en la historia para el desarrollo de modelos de vida, tecnologías y conocimientos durante milenios (Diamond, 2016). En definitiva, saber analizar cuál es la relevancia del espacio geográfico y cómo es el proceso de apreciación del tiempo en una cultura concreta, resulta fundamental para determinar dónde debemos focalizar nuestros esfuerzos para comprender las diferencias culturales.

La inteligencia cultural como disciplina tiende a ofrecer una visión generalizadora. Agrupa a personas y raíces culturales en clusters, grupos étnicos, etc. Sin embargo, podemos estudiar a los individuos desde otra perspectiva. La idea es plantear el análisis en base a las variaciones psicológicas entre individuos que pertenecen a culturas diferentes. Se trata de estudiar cuál es el peso que tiene la cultura en el desarrollo psicológico del individuo, en concreto de su inconsciente. Es precisamente en el inconsciente donde se alberga una suerte de memoria colectiva, tremendamente influenciada por el contexto cultural en el que nos movemos (Jung, 1985). Este contexto cultural es fruto de la sucesión de eventos históricos, la geografía y el lenguaje, entre otros aspectos.

Partiendo de esta base, podemos encontrar numerosas diferencias entre el contenido que los individuos albergan en el inconsciente, en función de la cultura de la que provengan. De esta forma, los occidentales tendemos a recibir una influencia cultural cercana al individualismo, al pensamiento lineal, a la competitividad o la categorización de la realidad. Por su parte, quien nace en Asia-pacífico alberga en su inconsciente los valores del colectivismo, la concepción circular del tiempo, el cooperativismo o el razonamiento holístico (Nisbett, 2005).

Atendiendo a la variable psicológica, una persona que utilice la inteligencia cultural deberá ser capaz de percibir dónde y cuándo se manifiestan las diferencias de base a las que hacemos referencia. De esta forma, podremos ser más eficaces adaptando nuestros mensajes y comportamientos al contexto cultural en el que tengamos que movernos. Algunos de los elementos que debemos tener en cuenta dentro de la variable psicológica

4 Las condiciones geográficas chinas: grandes ríos y fértiles llanuras, han favorecido históricamente el desarrollo de actividades como la agricultura. Este hecho llevó a los chinos de la antigüedad a establecer agrupaciones sociales más colectivistas cuyo objetivo era, en la mayoría de los casos, sacar adelante cultivos tan exigentes como el del arroz. Por otro lado, está la geografía griega. Constituida principalmente por montañas que acababan directamente en el mar, ofrecía la oportunidad perfecta para que los pueblos de la Grecia clásica estableciesen actividades relacionadas con la ganadería y el comercio marítimo. Estas variaciones ayudan a explicar las diferencias de pensamiento existentes entre culturas tan distantes en nuestros días (Nisbett, 2005).

son: aversión a la incertidumbre, estilo de liderazgo, toma de decisiones, generación de confianza, orientación al “ser” vs orientación al “hacer”, uso de la lógica formal, análisis de comportamiento o predisposición al error fundamental de atribución entre otras (Nisbett, 2005).

Desde la perspectiva propuesta por Nisbett, los procesos psicológicos de pensamiento y percepción (definidos por Jung en su libro, “los tipos psicológicos”) se ven muy influenciados por la raíz cultural. Estas diferencias emanan de la memoria colectiva. El ejemplo de la comparativa entre Estados Unidos y China puede ayudar a clarificar este razonamiento.

Por un lado están los Estados Unidos, como país heredero de la cultura occidental, concretamente de la anglosajona. Esta raíz cultural de pensamiento está fundamentada en la categorización. Se adquieren conocimientos, se razona y se percibe la realidad gracias a que se crean categorías bien estructuradas que permiten analizar cada objeto de forma independiente (Nisbett, 2005).

Las razones que han llevado a generar este comportamiento, esta carga en su memoria colectiva, son muy diversas. Una de las motivaciones que explican este desarrollo psicológico es el modelo de pensamiento predominante en la Grecia clásica, origen de la cultura occidental. En aquel contexto, factores como la organización en ciudades-estado, el comercio generado a consecuencia de la situación geográfica de Grecia o el desarrollo de técnicas de debate orientadas a superar confrontaciones en la vida pública, ayudaron a generar este tipo de desarrollo cognoscitivo (Nisbett, 2005).

El caso de China es opuesto. La memoria colectiva que poseen los chinos les lleva a fundamentar sus procesos psicológicos desde el razonamiento holístico. Los individuos buscan crear contexto, es decir, un entramado de relaciones entre objetos y/o eventos. Se trata de obtener una visión de objeto en función de las influencias que ejerce o sufre en su entorno. El concepto de armonía también está profundamente arraigado en la cultura China. Esto se debe a las implicaciones del entorno geográfico en el que se encuentra dicha nación. Gracias a corrientes de pensamiento como el confucianismo o el budismo, estas implicaciones geográficas se consolidaron en la memoria colectiva propia de la cultura China. Existe la tendencia a entender cualquier objeto o evento, en relación con su entorno (Nisbett, 2005).

Por ejemplo, no cabe el entendimiento de un individuo sin mencionar las relaciones que tiene con su patria, su empresa, su familia, etc. Las implicaciones que tiene esta concepción de la realidad son numerosas: patrones de atención, asunciones sobre la composición de la realidad y del mundo, creencias sobre la capacidad de control sobre la naturaleza, explicación de los sucesos que acontecen, organización social, aplicación de la lógica o utilización de la dialéctica (Nisbett, 2005).

En conclusión, saber identificar dónde radican las diferencias provenientes de la memoria colectiva en cada individuo nos puede ayudar a mejorar nuestro desempeño en numerosas situaciones.

El trabajo realizado en torno a las tres variables anteriores aporta herramientas para poder acometer el estudio de la última: la social. Conocer el contexto temporal y geográfico en el que se mueven los individuos, conocer el lenguaje y sistema comunicativo que utilizan, y atender a cuáles son las raíces arraigadas en su inconsciente a través de su memoria colectiva, facilita el análisis de las relaciones sociales más importantes a tener en cuenta para la adaptación.

Es el momento, por tanto, de centrar el análisis en las relaciones entre individuos. Las sociedades tienden a organizarse en función de valores específicos que podemos medir, y sobre los cuáles podemos encontrar numerosos casos de estudio. Esto ayuda considerablemente al desarrollo de la inteligencia cultural. El individualismo, la jerarquía, la cooperación, el colectivismo, el particularismo o la contradicción, nos llevan a identificar una serie de situaciones en las que la inteligencia cultural puede ser utilizada, a fin de comprender sobre qué debemos obtener conocimiento.

Nisbett proporciona los principales ámbitos en los que podemos ver las consecuencias de la variable social en la actualidad: la medicina, el derecho, el debate, la ciencia, la retórica, las relaciones internacionales, los derechos humanos y la religión. El estudio de las implicaciones de dichas relaciones en tales ámbitos nos aporta un campo de visión complejo y efectivo a partes iguales.

Las relaciones internacionales se ven ampliamente influenciadas por las características propias de cada cultura en lo concerniente a las relaciones interpersonales. Un ejemplo de esta influencia es la pasada guerra comercial entre China y Estados Unidos, la diplomacia de las vacunas del COVID 19 o el reciente posicionamiento de China frente a la invasión de Rusia en Ucrania donde el comportamiento y las actuaciones llevadas a cabo por Pekín en estos procesos están muy influenciadas por los aforismos y escritos que se recogen en el clásico de la civilización China el arte de la guerra.

Las acciones y reacciones de los Estados de países orientales en el escenario internacional pueden verse motivadas por la concepción de las relaciones que existen en sus culturas. La búsqueda de relaciones duraderas y armónicas es muy relevante cuando se pretende generar entendimiento con Estados como el chino. La armonía es, acorde con la filosofía china, el principio chino de coexistencia centrada en las relaciones (Hernández y García, 2021). La inserción de estos Estados en el primer escalón de las economías mundiales, está provocando que sea necesario el uso de estrategias específicas para desarrollar alianzas con ellos.

6. Conclusiones

Aunque el trabajo en torno a la inteligencia cultural en el mundo profesional es aún incipiente, lo analizado hasta ahora da pie a unas conclusiones que invitan al optimismo. La globalización ha cambiado la perspectiva desde la cual las empresas se adentran en el mercado, siendo necesario tener presencia internacional en la mayoría de los casos.

Encontrar proveedores más efectivos, conseguir nuevos mercados en el extranjero, o la mejora de la imagen pública de las empresas depende de la capacidad intercultural de sus equipos de trabajo. La inteligencia cultural se va a consolidar en el mundo profesional en las próximas décadas, especialmente en el contexto de las relaciones internacionales.

Las habilidades interculturales suponen una ventaja de cara al desarrollo de políticas adaptadas a diferentes contextos. Por este motivo, los profesionales deben trabajar en torno a ella.

Por otro lado, cabe destacar que la inteligencia cultural juega un papel en multitud de ámbitos académicos y empresariales. Desde una perspectiva "culturalmente inteligente" se pueden abordar el estudio de historia, economía o sociología de formas novedosas. Además, con esta perspectiva se puede trabajar en ámbitos tan diversos como el militar, el sanitario, el formativo o el empresarial. La globalización ha provocado que tratemos con personas de diferentes partes del mundo en nuestro día a día. La inteligencia cultural supone una ventaja clave en estos contextos. Dado el contexto propuesto, cabe preguntarse ¿En qué actividades profesionales puede ser importante la inteligencia cultural?

La primera respuesta, y la más intuitiva, nos lleva a pensar en el sector empresarial del comercio internacional. Esta actividad, por su naturaleza, implica la colaboración de profesionales de diferentes partes del mundo a lo largo de la cadena de valor. Sin embargo, el comercio internacional es una parte del amplio espectro de actividades profesionales que pueden verse involucradas en la actuación internacional de una empresa.

Sin entrar a valorar el tamaño de las empresas en cuestión, aspectos como el marketing, la publicidad o los recursos humanos pueden variar mucho en función de si se aplican políticas de inteligencia cultural. De hecho, hoy en día, esta capacidad es clave en cualquier proceso de liderazgo internacional. Hablamos de la capacidad de observar e interpretar contactos culturales novedosos, de entender cómo las culturas son similares y diferentes, de la capacidad de enfocar la energía de los equipos de trabajo hacia el aprendizaje intercultural en situaciones culturalmente estresantes o de la habilidad para moverse en escenarios sociales (Dyne, 2012).

Sin embargo, la inteligencia cultural trasciende el mundo empresarial relacionado con el comercio internacional. Es evidente que esta capacidad puede ser clave en ámbitos como el militar, el sanitario o el educativo. En cualquiera de estos campos, relacionarse de forma rápida y efectiva, adaptando el comportamiento a los retos culturales que puedan darse en labores de inteligencia, de atención sanitaria, o de formación de alumnado puede suponer el éxito de cualquier proyecto.

La globalización está fomentando la movilidad interregional de trabajadores en multitud de ámbitos. Este proceso está motivando la generación de grupos de población en los que la diversidad cultural es manifiesta. En un contexto en el que las interacciones sociales pueden darse entre individuos con raíces culturales diferentes varias veces al día la inteligencia cultural cobra especial importancia. Esta puede funcionar como un lubricante que haga más sencilla la convivencia, ayudando a que los seres humanos logren sus objetivos personales y profesionales.

Este amplio rango de actividades en las que la inteligencia cultural podría ser útil provoca que las empresas dediquen cada vez más esfuerzo a su promoción en el mundo profesional. Por ello, es clave buscar formas nuevas y optimizadas de ofrecer los servicios demandados a tal fin a un rango mucho más amplio de consumidores en todo el mundo.

La relevancia que va a ocupar esta capacidad implica que el trabajo en torno a ella sea dinámico y adaptable a las diferentes necesidades que genere el mercado. La formación a cuadros directivos de empresas del IBEX 35 debe ser diferente a la demandada a profesionales de la educación primaria.

Por este motivo, las empresas dedicadas a la prestación de servicios en el sector de la inteligencia cultural han de trabajar de forma flexible y conociendo cuáles son las herramientas que tienen a su alrededor para ofrecer soluciones creativas y adaptadas a las necesidades de sus clientes.

Referencias

- 10 consulting. (2020). *Global Marketplace Strategy* . Obtenido de <https://www.10consulting.co.uk/services-1/global-marketplace-strategy>
- 7C Lingo. (2020). *Servicios 7C Lingo* . Obtenido de <https://www.7clingo.mx/servicios-de-7c-formacion-de-interpretos/>
- Alon, I., Boulanger, M., Elston, J. A., Galanaki, E., Martínez de Ibarreta , C., Meyers, J., . . . Velez-Salazar, A. (Abril de 2016). *ResearchGate*. Obtenido de Business Cultural Intelligence Quotient: A five-Country Study : <https://bit.ly/3mZJSNr>
- Cultural Consultant . (2020). *CULTURAL CONSULTANT – culture meets business*. Obtenido de <https://www.cultural-consultant.com/en/>
- Diamond, J. (2016). *Armas, Gérmenes y Acero*. Debolsillo.
- Dyne, Y. J. (2012). Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority. En *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW* (págs. 272-294). Blackwell Publishing Ltd.,
- elEconomista.es*. (3 de Febrero de 2022). Obtenido de *elEconomista.es*: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11598598/02/22/La-demanda-de-formacion-intercultural-en-las-empresas-aumenta-un-65.html>
- Hernández, E. y García, L. M. (2021). El pensamiento estratégico chino. Las bases del modelo chino de gobernanza mundial. *China Studies Review. Sinología Hispánica*, 13.
- Iceberg Inteligencia Cultural . (2020). *Areas de Expertise*. Obtenido de <https://www.icebergci.com/draft-inteligencia-cultural-asignaciones-internacionales/>
- Jung, C. G. (1985). *Los tipos psicológicos*. (R. d. Serna, Trad.) Editorial sudamericana.
- Lao-Tse. (1955). *El libro del sendero y de la línea recta* . Editorial del SA
- Learnship. (2020). *Learnship Coach*. Obtenido de <https://www.learnship.com/es/servicios/learnship-coach/>
- Livermore, D. (2009). En D. Livermore, *Leading with Cultural Intelligence* (págs. 3-182). AMACOM/American Management Association.
- Livermore, D. (2011). *The cultural Intelligence Difference* . Nueva York: AMACON.
- Livermore, D. y Van Dyne, L. (2015). *Cultural intelligence: the essential intelligence for the 21st century*. SHRM Foundation.
- Meyer, E. (2015). *The Culture Map*. Public Affairs.
- Nisbett, R. (2005). *The geography of Thought* . Londres : Nicholas Brealy Publishing.
- Redes formación y Consultoría. (2020). *Inteligencia cultural en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.redesconsultoria.com/inteligencia-cultural-en-las-organizaciones/>
- The Cultural Center. (2021). Obtenido de <https://culturalcenter.com/>

RETRACTED ARTICLE