

Año 29 No. Especial 12, 2024
JULIO-DICIEMBRE



Año 29 No. Especial 12, 2024

JULIO-DICIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Hurtado, G., Carrera, F., y Freire, C. (2024). Competencias interculturales e impacto de los sujetos negociadores de las empresas exportadoras ecuatorianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 12), 1699-1713. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.37>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. Especial 12, 2024, 1699-1713
julio-diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Competencias interculturales e impacto de los sujetos negociadores de las empresas exportadoras ecuatorianas

Hurtado, Gabriela*
Carrera, Felix**
Freire, Cesar***

Resumen

Este artículo de investigación tiene como objetivo analizar las competencias interculturales de los negociadores de las empresas ecuatorianas exportadoras no tradicionales y su impacto en las negociaciones comerciales de corte internacional. Se realizó un análisis no paramétrico posterior a detectar pruebas de normalidad para evaluar la distribución de los datos; finalmente, se usó la prueba Kruskal-Wallis para identificar la diferencia de medias y un análisis de regresión. Se adaptó una lista de técnicas propuestas por Keesing para evaluar la competencia intercultural. Los resultados obtenidos, mediante la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis y un modelo de regresión múltiple, revelan que competencias como la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación verbal y no verbal tienen un impacto significativo en el desempeño comercial de las empresas. Las comparaciones entre distintos grupos de competencias interculturales confirmaron que aquellas empresas cuyos negociadores poseen habilidades interculturales más desarrolladas logran mejores resultados en sus negociaciones.

Palabras clave: competencias interculturales; negociadores; administración intercultural internacional.

Recibido: 08.07.24

Aceptado: 01.10.2024

* Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Email: gabriela.hurtado@cu.ucsg.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2918-5729>

** Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Email: felix.carrera01@cu.ucsg.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3837-4062>

*** Universidad Agraria del Ecuador. Email: cfreire@uagraria.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-7203>

Intercultural competencies and impact of the negotiating subjects of Ecuadorian exporting companies

Abstract

The objective of this research article is to analyze the intercultural competencies of negotiators of Ecuadorian non-traditional exporting companies and their impact on international trade negotiations. A non-parametric analysis was performed after detecting normality tests to evaluate the distribution of the data, finally the Kruskal-Wallis test was used to identify the difference of means and a regression analysis. A list of techniques proposed by Keesing was adapted to assess intercultural competence. The results obtained, using the non-parametric Kruskal-Wallis test and a multiple regression model, reveal that competencies such as emotional intelligence, leadership, and verbal and non-verbal communication have a significant impact on business performance in companies. Comparisons between different groups of intercultural competencies confirmed that those companies whose negotiators possess more developed intercultural skills achieve better results in their negotiations.

Keywords: intercultural competencies; negotiators; international intercultural management.

1. Introducción

El objetivo de la presente investigación es analizar las competencias interculturales de los negociadores de las empresas ecuatorianas exportadoras no tradicionales y su impacto en las negociaciones internacionales. La estructura de la balanza comercial del Ecuador se acerca a un déficit crónico (los últimos 40 años) con una red empresarial que, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022), el 95,5% son MIPYMES. Es desde esa estructura que se intenta generar una variante exportadora, todavía sin éxito, a las exportaciones tradicionales de camarón, banano, cacao y flores. La ausencia de rigor en la comprensión del escenario

del comercio internacional y de las negociaciones en el exterior por parte de las gerencias de las MIPYMES que se atreven a explorar los mercados globales es posiblemente su mayor debilidad. De la misma forma, se puede atestiguar que las referencias teóricas en las escuelas de administración y de empresariales omiten la realidad nacional. De allí que no exista material teórico en los textos guías desde donde se estudian las ciencias administrativas referidas a esta circunstancia, y menos que incluyan el detalle de la interculturalidad en el marco de los negocios internacionales.

El enfoque intercultural es fundamental en el ámbito de los negocios internacionales, ya que interviene desde la prospección de mercados, adaptando productos y servicios a las preferencias

locales de los consumidores, hasta el proceso de negociación, donde los negociadores necesitan competencias transculturales para comprender y adaptarse a la comunicación de la contraparte sin perder su identidad nacional. Desarrollar una teoría de administración para las MIPYMES de Ecuador y países similares, orientada hacia la sostenibilidad en el mercado exterior, es crucial tanto para la economía como para el avance de las ciencias administrativas, que aún carecen de un enfoque adaptado a la realidad suramericana. Este enfoque es especialmente relevante para pequeñas empresas agrícolas en países con una balanza comercial débil, ya que les permite expandirse, reducir riesgos y acceder a nuevos recursos en el mercado global.

El conocimiento cultural se construye y se comparte a través de la interacción social. El conocimiento cultural también se caracteriza por ser dinámico y cambiante, adaptándose a las nuevas experiencias y necesidades del grupo (Jovchelovitch, 2019). Las empresas que operan a nivel global necesitan tener una comprensión profunda de las culturas con las que interactúan. Esto incluye no solo las costumbres y tradiciones, sino también los valores, las creencias y las normas de comportamiento (Haros-Pérez & Mata-Sánchez, 2021).

Autores describen la competencia intercultural como una competencia profesional clave para trabajar de manera efectiva en entornos multiculturales, cada vez más comunes en el mundo globalizado. En el estudio realizado por las firmas Booz Allen Hamilton, Ipsos Public Affairs y el British Council en el año 2019 sobre el valor de las competencias interculturales en el trabajo, en el que

se entrevistó a varios colaboradores de distintas empresas, afirmaron que el 80% de sus compañeros de trabajo y el 60% de sus clientes estaban ubicados en otros países (Carballal-Broome & Pinillos, 2020).

Las diferencias culturales son un factor crucial que puede afectar significativamente las negociaciones internacionales. Estas diferencias se pueden manifestar en diversos aspectos, como los estilos de comunicación, los valores y las expectativas. Los negociadores que no son sensibles a estas diferencias culturales corren el riesgo de cometer errores que pueden obstaculizar el éxito de la negociación (Ferreira-Lopes, Elempuru-Albizuri, & Bezanilla, 2021). Por ejemplo, un negociador occidental que no comprenda la importancia de la jerarquía en una cultura oriental podría involuntariamente ofender a la otra parte al no mostrar el debido respeto.

Cada vez más empresas ecuatorianas primario-exportadoras deciden internacionalizarse, por lo que es una prioridad una óptima gestión intercultural para desarrollar y fortalecer las competencias interculturales de sus negociadores y así evitar problemas en los mercados internacionales, relacionados a: 1) Manejo de idiomas extranjeros; 2) El conocimiento y adaptación a las culturas extranjeras según su contexto (alto o bajo); 3) La inteligencia emocional; 4) El reconocimiento de la diversidad cultural en los procesos de selección de personal; 5) El liderazgo; 6) El desarrollo de relaciones profesionales y personales.

El tema es relevante, puesto que el Ecuador es un país agrícola por excelencia, primer productor y segundo exportador de banano del mundo; se encuentra entre los 5 primeros

productores y exportadores de camarón, atún, cacao fino de aroma y flores.

Además, dada la importancia de los productos agrícolas no tradicionales en el sector exportador ecuatoriano, se realizó una subcategorización: la primaria e industrial. La actividad económica relacionada con estos productos representa más de 2.4 millones de plazas de trabajo hasta el 2022, según información pública (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022). Los subsectores estudiados corresponden al primario agrícola, el cual está integrado por 5 productos: abacá, flores naturales, madera, frutas y tabaco en rama, y el sector industrial agrícola se encuentra integrado por jugos y conservas de frutas, maderas terciadas y prensadas, extractos y aceites vegetales, elaborados de banano y manufacturas de papel y cartón, manufacturas de cuero, caucho y plástico y las prendas de vestir y manufacturas de fibras textiles vegetales y manufacturas de (Banco Central del Ecuador, 2019). El presente trabajo de investigación se enfocará en los 5 productos del sector agrícola primario no tradicional.

A pesar de la existencia de literatura sobre competencias interculturales, esta no considera el contexto sudamericano y en particular el ecuatoriano. Además, no existe un método sistemáticamente ordenado que permita evaluarlas en los negociadores de las empresas interculturales que los negociadores deben poseer para lograr negociaciones efectivas (Suquilanda, 2018).

2. Competencias culturales: perspectiva teórica-conceptual

La cultura impacta en muchos elementos de los negocios internacionales por lo que es importante contar con el conocimiento cultural

de la contraparte que abarca desde los elementos de la cultura hasta los aspectos relacionados al proceso de negociación incluyendo diagnóstico, tipos y estilos de negociación, tipos de negociador, protocolo, formas de comunicación, entre otros. Hofstede (2006) señaló que la gestión intercultural contribuye al posicionamiento de las empresas a través de la habilidad para establecer y mantener negocios con sus pares en el mundo. Es fundamental que las empresas incluyan en su gestión y planificación el desarrollo de competencias interculturales para sus negociadores.

La administración intercultural internacional es la capacidad de facilitar la comunicación y la colaboración efectiva en organizaciones con diferentes culturas, con base en competencias interculturales como conocimientos, actitudes, habilidades y la capacidad de adaptarse a diferentes contextos culturales (Boyko, Mylenková & Otroschenko, 2020). La competencia intercultural que es parte fundamental de la Administración Intercultural es la capacidad de comprender y actuar de manera efectiva en diferentes contextos culturales (Martínez-Lirola, 2018). Por otro lado, describieron a la competencia intercultural como una habilidad que permite a personas de diferentes culturas y orígenes interactuar de forma efectiva. Esta capacidad implica la integración de aspectos sociales, culturales y el conocimiento individual del mundo en el proceso de comunicación, con el objetivo de lograr una negociación exitosa (Álvarez & Fernández, 2019).

Para una mejor conceptualización de la Administración Intercultural, se toman como referencia las aportaciones de la teoría intercultural que se mencionan a continuación:

- La conceptualización de cultura Pedersen (1994), French y Bell (1979).
- Las teorías sobre los procesos de ajuste y adaptación cultural, Kim (1988) y Ward (1997).
- La teoría sobre la integración cultural, Berry (1994).
- Las taxonomías culturales de Hofstede (1999), Trompenaars-Hampden Turner (1998), Hall (1983).
- La teoría sobre la sensibilidad cultural de Bennet y Hammer (1986) y las actitudes hacia la aculturación, Pointkowsy et al, (2000).

La Administración Intercultural analiza cómo las diferencias culturales afectan las interacciones entre negociadores, buscando reducir malentendidos y mejorar la colaboración y productividad en negociaciones internacionales. Para ello, los negociadores deben contar con competencias interculturales, que les permiten entender comportamientos de otras culturas, así como habilidades derivadas de las teorías de interculturalidad, incluyendo el conocimiento de las características de culturas de alto y bajo contexto. Hall (2010) desarrolló un método centrado en dos tipos de cultura y explica cómo las comunicaciones e interacciones difieren entre ellas a nivel de interacción, espacio y tiempo.

Una cultura de alto contexto se basa en la comunicación no verbal, en el prolongado manejo del tiempo, en la necesidad de establecer confianza con la contraparte. En su gran mayoría, las culturas asiáticas, africanas, árabes, centroeuropeas y latinoamericanas se consideran de este tipo. Una cultura de bajo contexto, por su parte, es directa, objetiva,

sin mucho interés en las relaciones personales y son características de las culturas anglosajonas, norteamericanas, europeas.

Entre las habilidades que deben tener los negociadores y que contribuyen al dominio de una apropiada Administración Intercultural, (Marrero & Ortiz, 2018) mencionaron que las habilidades que deberían tener los negociadores que contribuyen al dominio de la administración intercultural son:

• **Habilidades cognitivas**

Las habilidades cognitivas son esenciales para un negociador exitoso. Estas habilidades incluyen: a) Análisis y síntesis de información: La capacidad de recopilar y analizar información de diversas fuentes, y luego sintetizarla para comprender la situación en su conjunto; b) Originalidad para generar alternativas: La capacidad de pensar creativamente y generar nuevas ideas para resolver problemas; c) Habilidad para la comunicación: La capacidad de comunicar ideas de manera clara y efectiva, tanto verbalmente como por escrito; d) Pensamiento conceptual y sistémico: La capacidad de comprender las relaciones entre diferentes partes de un sistema y cómo estas relaciones afectan el resultado de la negociación.

• **Habilidades emocionales**

Las habilidades emocionales también son importantes para un negociador exitoso. Los autores del estudio proponen 11 competencias emocionales que debe tener un negociador comercial: a) Autoconciencia: La capacidad de comprender sus propias emociones y cómo éstas afectan su comportamiento; b) Autorregulación: La

capacidad de controlar sus emociones y mantener la calma bajo presión; c) Motivación: La capacidad de mantener un alto nivel de energía y compromiso durante la negociación; d) Empatía: La capacidad de comprender las emociones y perspectivas de la otra parte; e) Habilidades sociales: La capacidad de construir relaciones y trabajar en equipo; f) Conciencia social: La capacidad de comprender las normas y expectativas sociales del contexto de la negociación; g) Resiliencia: La capacidad de recuperarse de los contratiempos y seguir adelante; h) Manejo del estrés: La capacidad de controlar el estrés y mantener la calma bajo presión; i) adaptabilidad: La capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y estilos de negociación; j) Flexibilidad: La capacidad de ser flexible y abierto a nuevas ideas; k) Toma de decisiones: La capacidad de tomar decisiones difíciles bajo presión.

Adler-Nissen & Drieschova, (2019) señalaron que la comprensión intercultural es fundamental para el éxito en diferentes ámbitos, ya sea en las negociaciones internacionales o en la integración en empresas de otras culturas. En el ámbito de las competencias interculturales, resulta de gran importancia conocer las dimensiones culturales de Hofstede que pueden servir como guía para comprender las diferencias culturales de la contraparte. Estas dimensiones son: a) Distancia en el poder; b) Evitar la incertidumbre; c) Individualismo / colectivismo; d) Orientación hacia el largo plazo; e) Masculinidad / feminidad; f) Indulgencia versus contención.

En el ámbito internacional, la cultura impacta de manera transversal en la negociación y genera conflictos debido a diferencias en la percepción

del tiempo, la relación con la autoridad, el control de la incertidumbre, el contexto y el manejo de emociones y relaciones interpersonales. Los entornos globalizados exigen que las empresas sean flexibles y adaptables, invirtiendo en la formación intercultural de su talento humano, que es clave para el éxito en el mercado global (Ditta, 2020).

El posicionamiento de la empresa no depende solo de sus capacidades y logros, sino de la habilidad para establecer y mantener negocios duraderos con sus pares en escenarios interculturales (Drucker, 2003). De ahí que los empresarios, académicos y los denominados gurús de la administración reconozcan la importancia de adaptarse a los clientes y a sus culturas a través del desarrollo de competencias interculturales.

En un contexto globalizado, es esencial adaptar la manera de vender, negociar y comunicar según las diferencias culturales, ya que no se puede interactuar de la misma forma con personas de distintas regiones, como latinoamericanos, europeos, norteamericanos o asiáticos. La gestión intercultural es clave cuando las identidades culturales de las partes son distintas, requiriendo conocimientos sobre estas diferencias para un proceso exitoso de internacionalización (Mead, 2005). Un ejemplo ilustrativo es el de un agricultor colombiano que adquiere materia prima de India o Taiwán y que, al expandirse a nivel internacional, exporta a Francia, negocia en Luxemburgo y gestiona fondos excedentes a través de una inversión estadounidense con sede en Panamá.

Este caso destaca la importancia de considerar todos los factores contextuales en la construcción de acuerdos y en el desarrollo de confianza entre las partes (Llamazares, 2010: 171).

En América Latina, las pymes

enfrentan barreras significativas para internacionalizarse, como la falta de conocimiento y financiamiento, limitaciones de escala, dificultades para acceder a créditos, menor capacidad para diversificar riesgos y una carencia de competencias interculturales entre sus negociadores. La región tiene la menor proporción de pymes internacionalizadas en comparación con otras, alcanzando solo la mitad de los niveles de Europa y un tercio de los niveles en Asia. Se distinguen dos realidades: por un lado, las pymes enfocadas en el mercado local o nacional, y por otro, las empresas más grandes que operan en un contexto globalizado (Saavedra et al, 2007).

Keesing (1974) indicó que la interculturalidad hace referencia a la relación mutua, equitativa y equilibrada entre distintas culturas. Esto involucra la comunicación, diálogo e intercambio de ideas y experiencias entre grupos y personas de diferentes orígenes culturales. La formación intercultural permite que el negociador pueda interactuar de forma óptima con sus pares de otras culturas; que pueda escuchar, entender, comunicarse y expresarse adecuadamente. Destacaron que la interculturalidad es un factor clave para el éxito de las negociaciones internacionales (Tamayo & Canal, 2020). Las principales razones por las que la interculturalidad es tan importante son: a) Mejora la comunicación; b) Genera confianza; c) Facilita la toma de decisiones; d) Promueve la resolución pacífica de conflictos.

El término de educación intercultural describe un proceso educativo dinámico, de interacción, intercambio, apertura y solidaridad efectiva. Dicho proceso irá desde el reconocimiento de los valores, de los modos de vivir, de las representaciones

simbólicas; ya sea dentro de los registros de una misma cultura o bien de culturas diferentes (Grimson, 2012). Raynols, (2011) Mencionó que la formación es el conjunto de actividades diseñadas para mejorar el desempeño de los negociadores en el trabajo, mientras que la educación no está vinculada a un puesto de trabajo concreto.

A partir de estos planteamientos. Para (Pöllmann, 2018), la formación intercultural es un proceso de aprendizaje integral que busca preparar a las personas para interactuar de forma efectiva y respetuosa con personas de diferentes culturas. Esto es un factor clave para obtener éxito en una negociación.

Pedersen (1994) distinguió que la formación intercultural plantea capacitar a las personas para hacer frente a los requerimientos sociales, psicológicos y profesionales que una situación intercultural pueda demandarles, es decir, podrán desarrollar mejores estrategias de localización, acceso al empleo e integración en empresas de culturas que no sean la propia, al conocer elementos culturales que les permitirán desarrollar conductas adecuadas a cada situación.

La negociación eficaz en una economía global requiere equilibrar la cooperación y la competencia, influenciadas por las diferencias culturales, las preocupaciones éticas, los acontecimientos políticos, la tecnología de la información, los “grandes datos” y las redes. (Thompson, 2019).

Dado lo expuesto, el interés de la investigación radica en probar las siguientes hipótesis:

Ha: Las competencias interculturales de las empresas ecuatorianas primario-exportadoras no tradicionales tienen un impacto

significativo en el resultado de sus negociaciones.

H1: La competencia intercultural “manejo de idiomas” de las empresas ecuatorianas primario-exportadoras no tradicionales tiene un impacto significativo en el resultado de sus negociaciones.

H2: La competencia intercultural “El conocimiento y la adaptación a las culturas extranjeras según su contexto” de las empresas ecuatorianas primario-exportadoras no tradicionales tiene un impacto significativo en el resultado de sus negociaciones.

H3: La competencia intercultural “La comunicación verbal y no verbal” de las empresas ecuatorianas primario-exportadoras no tradicionales tiene un impacto significativo en el resultado de sus negociaciones.

H4: La competencia intercultural “La inteligencia emocional” de las empresas ecuatorianas primario-exportadoras no tradicionales tiene un impacto significativo en el resultado de sus negociaciones.

H5: La competencia intercultural “El reconocimiento de la diversidad cultural en los procesos de selección de personal” de las empresas ecuatorianas primario-exportadoras no tradicionales tiene un impacto significativo en el resultado de sus negociaciones.

H6: La competencia intercultural “El

liderazgo” de las empresas ecuatorianas primario-exportadoras no tradicionales tiene un impacto significativo en el resultado de sus negociaciones.

H7: La competencia intercultural: “El desarrollo de relaciones profesionales y personales”. Las empresas ecuatorianas primario-exportadoras no tradicionales tienen un impacto significativo en el resultado de sus negociaciones.

3. Precisiones metodológicas del estudio

El estudio es una investigación cuantitativa y correlacional que examina cómo la competencia intercultural (variable independiente) influye en los resultados de las negociaciones (variable dependiente). Los datos se obtuvieron mediante encuestas y registros de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La muestra abarca 7.200 pequeñas y medianas empresas en Ecuador con ingresos superiores a 100.000 dólares en el último período. Se realizó el cálculo de tamaño de muestra con un 95% de confianza, un margen de error del 5% y un $p/q= 1$. Se realizó un muestreo aleatorio simple. La muestra fue extraída de todas las empresas medianas y pequeñas exportadoras del sector agrícola primario no tradicional del Ecuador.

Tabla 1
Distribución de la muestra

Segmento	Muestreo total	Distribución (%)
Mediana	112	29
Pequeña	273	71
Total	385	100

Fuente: SuperCias, 2023.

Para operacionalizar la variable dependiente que hace referencia al resultado de negociaciones internacionales de las empresas exportadoras del sector agrícola primario no tradicional del Ecuador en el período 2018-2023, se utilizará como parámetro de medición el flujo de exportaciones, el flujo de importaciones, la tasa de crecimiento de exportaciones e importaciones de los productos que se estudian, es decir, las cantidades exportadas, importadas y la variabilidad en la tasa de estas con cada una de las empresas internacionales con quienes

se realizaron negociaciones en el periodo mencionado. La variable independiente que hace referencia a las competencias interculturales de los negociadores de las empresas del sector primario exportador no tradicional del Ecuador se medirá a través de un cuestionario aplicado a los empresarios.

Los datos se recogieron a través de un cuestionario medido en escalas Likert. Se analizó su confiabilidad como instrumento y se extrajo un índice. A continuación, se especifican los grupos de competencias interculturales que representan cada índice del G1 al G7:

Tabla 2
Identificación de las competencias interculturales

Hipótesis	Competencia intercultural predominante
G1	Manejo de idiomas extranjeros.
G2	El conocimiento y la adaptación a las culturas extranjeras según su contexto (alto y bajo).
G3	La comunicación verbal y no verbal.
G4	La inteligencia emocional
G5	El reconocimiento de la diversidad cultural en los procesos de selección de personal.
G6	El liderazgo
G7	El desarrollo de relaciones profesionales y personales.

La recolección de información para el estudio se realizó mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos a empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y mediante visitas presenciales a empresas en Guayaquil y la provincia del Guayas.

La información secundaria provino del portal de la Superintendencia de Compañías y del Banco Central del Ecuador, proporcionando datos sobre el flujo de exportaciones e importaciones, así como la tasa de crecimiento de cada compañía en la muestra. Se utilizó una encuesta como instrumento de

medición, aplicada a los negociadores de las empresas para evaluar sus competencias interculturales, considerando dimensiones como manejo de idiomas, adaptación cultural, comunicación, inteligencia emocional, reconocimiento de la diversidad, liderazgo y desarrollo de relaciones profesionales. Para desarrollar el análisis de datos, el proceso de interpretación es el siguiente: 1) Selección de los datos obtenidos en las categorías; 2) Prueba de normalidad; 3) Prueba de general Kruskal-Wallis; 4) Comparaciones de grupos en parejas-exportaciones; 5) Generación de posible explicación; 6)

Conceptualización general; 7) Análisis de regresión.

Para el análisis de datos, primero se aplicaron las pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov, confirmando que las variables no siguen una distribución normal. Dado esto, se utilizó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis para comparar los medios de grupos de empresas, clasificados según siete competencias interculturales, y detectar diferencias significativas entre ellos. Posteriormente, se realizó una prueba de diferencias de medios entre pares y un análisis de regresión para complementar los resultados y proporción.

4. Relación entre competencias interculturales y las negociaciones internacionales: Resultados

Análisis de las competencias interculturales de los negociadores de las empresas ecuatorianas y su impacto en las negociaciones internacionales. La tabla 3 muestra que los valores p para las variables de exportaciones, importaciones y sus variaciones, así como para la clasificación de competencias interculturales, son menores a 0.05, lo que indica significancia estadística y sugiere una distribución no normal.

Tabla 3
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Obs.	P	Estadístico	Obs.	P
Exportaciones	0,119	385	0,000	0,917	385	0,000
Importaciones	0,424	385	0,000	0,642	385	0,000
Variación_Import	0,117	385	0,000	0,906	385	0,000
Variación_Export	0,143	385	0,000	0,833	385	0,000
Clasificación de competencias interculturales	0,181	385	0,000	0,879	385	0,000

Debido a esta falta de normalidad, se aplicó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis. Los resultados mostraron un estadístico H de 275.458 para la relación entre competencias interculturales y exportaciones, y de 260.905 para importaciones, ambos con valores p de 0.000, lo que confirma diferencias significativas entre los grupos en los flujos de exportaciones e importaciones.

La prueba de Kruskal-Wallis en la tabla 4 muestra resultados que permiten

rechazar la hipótesis nula en las cuatro hipótesis planteadas, confirmando una relación significativa entre las competencias interculturales y las variables comerciales evaluadas. Con valores de H y p-valores de 0,000, los resultados indican que las competencias interculturales influyen notablemente en las exportaciones (H = 275,458), importaciones (H = 260,905), y en las variaciones de ambas (exportaciones H = 218,587 e importaciones H = 255.270).

Tabla 4
Prueba de general Kruskal-Wallis

Hipótesis de Investigación	Obs.	H	P	Decisión
Las competencias interculturales inciden en las Exportaciones.	385	275,458	0,000	Rechazo de la hipótesis nula.
Las competencias interculturales inciden en las Importaciones.	385	260,905	0,000	Rechazo de la hipótesis nula.
Las competencias interculturales inciden en las Variaciones de las exportaciones.	385	218,587	0,000	Rechazo de la hipótesis nula.
Las competencias interculturales inciden en la variación de las importaciones.	385	255,270	0,000	Rechazo de la hipótesis nula.

Estos hallazgos subrayan que las competencias interculturales son fundamentales para el desempeño comercial internacional de las empresas ecuatorianas, impactando tanto los volúmenes de importación y exportación como sus fluctuaciones.

La tabla 5 presenta comparaciones entre diferentes grupos (G1 a G7) en términos de exportaciones, mostrando

que todas las diferencias entre grupos son estadísticamente significativas, con un valor p de 0.000 en cada caso. Las diferencias más destacadas están entre el grupo G7 y otros grupos, especialmente G4 y G5, con altos valores en los estadísticos de prueba estándar (12,893 y 12,727 respectivamente), lo que indica grandes variaciones en exportaciones.

Tabla 5
Comparaciones de grupos en parejas-Exportaciones

Sample 1-Sample 2	Estadístico de prueba	Error estándar	Estadístico de prueba estándar	P	P ajust. ^a
G7-G3	84,749	24,214	3,500	0,000	0,010
G7-G2	99,494	17,645	5,639	0,000	0,000
G7-G6	148,285	24,214	6,124	0,000	0,000
G7-G4	249,127	19,322	12,893	0,000	0,000
G7-G5	258,709	20,328	12,727	0,000	0,000
G1-G6	-97,453	24,935	-3,908	0,000	0,002
G1-G4	-198,295	20,219	-9,807	0,000	0,000
G1-G5	-207,877	21,183	-9,814	0,000	0,000
G3-G4	-164,378	25,916	-6,343	0,000	0,000
G3-G5	-173,960	26,674	-6,522	0,000	0,000
G2-G4	-149,633	19,917	-7,513	0,000	0,000
G2-G5	-159,214	20,894	-7,620	0,000	0,000
G6-G4	100,843	25,916	3,891	0,000	0,002
G6-G5	110,424	26,674	4,140	0,000	0,001

Comparaciones como G1-G4 y G1-G5 también muestran diferencias

notables, mientras que G6-G4 y G6-G5 presentan diferencias positivas, pero

de menor magnitud. Estos resultados sugieren que existen variaciones significativas en las exportaciones entre grupos y que una competencia intercultural dominante puede influir en el nivel de exportación.

El estudio demuestra que las competencias interculturales de los negociadores en empresas exportadoras ecuatorianas son determinantes para el éxito en el comercio internacional. A través de un modelo de regresión múltiple, se

supervisa que todas las competencias, excepto el desarrollo de relaciones profesionales y personales, muestran una relación directa y significativa con los resultados comerciales. Con un r-cuadrado ajustado de 0.7984 y un valor p menor a 2.2e-16, el modelo confirma su robustez y significancia, señalando que las competencias explican una gran parte de la variabilidad en las exportaciones e importaciones (tabla 6).

Tabla 6
Modelo de regresión sobre las negociaciones

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	3,17E+09	1,91E+08	16.580	< 0,2e-16	***
Importaciones	2,01E+02	3,87E+02	0.518	0.0404802	*
Variacion_Import	-5,78E+08	1,68E+08	-3.433	0.000682	***
El conocimiento y la adaptación a las culturas extranjeras según su contexto (alto y bajo).	1,76E+08	2,50E+08	0.705	0.0481545	*
La comunicación verbal y no Verbal	1,24E+09	3,04E+08	4.065	6.14e-05	***
La inteligencia emocional	3,67E+09	6,39E+08	5.751	2.18e-08	***
El reconocimiento de la diversidad cultural en los procesos de selección de personal	4,20E+09	9,48E+08	4.434	1.30e-05	***
El liderazgo	1,16E+09	2,57E+08	4.514	9.14e-06	***
El desarrollo de relaciones profesionales y personales	-1,08E+09	2,46E+08	-4.376	1.67e-05	***
Signif. codes:	0 '***'	0.001 '**'	0.01 '*'	0.05 '.'	0.1 ' ' ' 1
Residual	standard error: 1022000 on 300 degrees of freedom				
Multiple	R-squared: 0.8036 Adjusted R-squared: 0.7984				
F-statistic:	153.5 on 8 and 300 DF, p-value: < 2.2e-16				

Las competencias más influyentes incluyen la inteligencia emocional, que facilita la gestión de emociones y la toma de decisiones; el liderazgo, que fomenta la confianza y una comunicación efectiva con la contraparte; y la comunicación verbal y no verbal, que permite interpretar el contexto cultural y las reacciones durante el proceso negociador.

También destacan el reconocimiento de la diversidad

cultural, esencial para interacciones respetuosas; y la adaptación cultural, que permite ajustarse a distintas culturas sin comprometer la identidad propia. Aunque el desarrollo de relaciones profesionales y personales tiene una relación inversa, sigue siendo relevante en contextos culturales específicos.

La aplicación de pruebas no paramétricas, como la de Kruskal-Wallis, confirma que las

competencias interculturales impactan significativamente las exportaciones e importaciones, indicando que aquellos negociadores con competencias más avanzadas logran mejores resultados comerciales. Sin embargo, el estudio reconoce ciertas limitaciones, tales como su enfoque en un grupo específico de negociadores.

5. Conclusión

La presente investigación ha examinado el impacto de las competencias interculturales de los negociadores en las empresas ecuatorianas primario-exportadoras no tradicionales sobre los resultados de sus negociaciones comerciales internacionales. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que dichas competencias ejercen una influencia significativa en varios aspectos clave del comercio internacional, tales como exportaciones, importaciones y las fluctuaciones de estos flujos comerciales.

La prueba de normalidad reveló que las variables analizadas no siguen una distribución normal, lo que justificó el uso de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis para evaluar la relación entre las competencias interculturales y las métricas comerciales. Los valores de H y p obtenidos confirmaron que las competencias interculturales impactan de manera significativa en el desempeño comercial de las empresas estudiadas, al rechazar la hipótesis nula en cada una de las hipótesis de investigación. En particular, se observó que las competencias interculturales tienen un efecto importante no solo en los volúmenes de exportaciones e importaciones, sino también en las variaciones de estos flujos a lo largo del tiempo.

Las comparaciones entre grupos de competencias interculturales mostraron diferencias significativas, indicando que los grupos con competencias más avanzadas obtuvieron mejores resultados en las negociaciones comerciales. El análisis de regresión múltiple confirma que todas las competencias interculturales, salvo el desarrollo de relaciones profesionales y personales, tienen una relación directa con el éxito comercial. Las competencias de mayor impacto son la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación verbal y no verbal, además del reconocimiento de la diversidad cultural y la adaptación al contexto.

Con un coeficiente de determinación ajustado de 0.7984, el modelo sugiere que estas competencias explican una gran parte de la variabilidad en los resultados de las negociaciones internacionales. Sin embargo, el estudio presenta limitaciones, ya que se centra en empresas ecuatorianas y no considera factores como la experiencia de los negociadores. Se recomienda ampliar futuros estudios a otros sectores y contextos geográficos para profundizar en el impacto de estas competencias en diversas negociaciones internacionales.

Este estudio destaca que los negociadores con competencias interculturales avanzadas, especialmente en inteligencia emocional, liderazgo y comunicación, no solo logran mejores resultados comerciales, sino que también muestran una mayor capacidad de adaptación y gestión de las diferencias culturales.

Desarrollar competencias interculturales mediante programas de comunicación, negociación y liderazgo es fundamental para que las empresas sean más eficientes, innovadoras y exitosas en el mercado internacional, además de

prevenir conflictos en las negociaciones. Las empresas ecuatorianas deben adoptar la interculturalidad como una estrategia competitiva, comenzando por implementar procesos de selección que prioricen candidatos con experiencia internacional y competencias interculturales, y luego promoviendo la formación intercultural de sus negociadores para mejorar su desempeño en los mercados globales.

Referencias bibliográficas

- Adler-Nissen, R., & Drieschova, A. (2019). Track-Change Diplomacy: Technology, Affordances, and the Practice of International Negotiations. *International Studies Quarterly*, 63(3), 531-545. <https://doi.org/10.1093/isq/sqz030>
- Álvarez, J. A., & Fernández, A. (2019). Using social networking sites for language learning to develop intercultural competence in language education programs. *Journal of International and Intercultural Communication*, 12(1), 23-42. <https://doi.org/10.1080/17513057.2018.1503318>
- Banco Central del Ecuador. (Marzo 2019). Von www.bce.gob.ec: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/Balanza-Pagos/indice.htm> abgerufen
- Boyko, O., Mylenkova, R., & Otroschenko, L. (2020). Intercultural management in educational organizations. *Perspektywy Kultury*, 29(2), 163-172. <https://doi.org/10.35765/pk.2020.2902.12>
- Carballal-Broome, A., & Pinillos, M. J. (2020). Competencias profesionales y organizaciones multiculturales: identificación e instrumentos de medida de la competencia intercultural. *Revista internacional de organizaciones*, 24, 367-391. <https://doi.org/10.17345/rio24.367-391>
- Ditta, G. (2020). Las empresas y las culturas: el valor de la interculturalidad. *Revista Ethos*, 12(1), 97-112. <https://ojs.udelistmo.edu/ojs/index.php/Ethos/article/view/26> abgerufen
- Drucker, P. (2003). *El management del futuro*. Sudamericana.
- Ferreira-Lopes, L., Elexpuru-Albizuri, I., & Bezanilla, M. J. (2021). Developing business students' intercultural competence through intercultural virtual collaboration: a task sequence implementation. *Journal of International Education in Business*, 14(2), 338-360. <https://doi.org/10.1108/jieb-06-2020-0055>
- Grimson, A. (2012). Una diversidad situada. *Diversidad Cultural e Interculturalidad*.
- Hall, E. (2010). *La dimensión oculta, primera edición en español*. Siglo XXI.
- Haros-Pérez, J. M., & Mata-Sánchez, G. (2021). La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa. *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 10(2), 69-89. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100246.69-89>
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-896. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400233>
- Jovchelovitch, S. (2019). *Knowledge in Context: Representations, Community and Culture*. Routledge. Von.
- Keesing, R. M. (1974). Theories of Culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-97. <http://www.jstor.org/stable/2949283>

- Llamazares. (2010). *Negociación Internacional, Estrategias y Casos*. Pirámide.
- Marrero, Y., & Ortiz, M. (2018). Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 185-197. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100012&lng=es&tlng=es.
- Martínez-Lirola, M. (2017). La importancia de introducir la competencia intercultural en la educación superior: Propuesta de actividades prácticas. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 1. <https://doi.org/10.15359/ree.22-1.3>
- Mead, R. (2005). *Cross Cultural Dimensions*. Blackwell.
- Pedersen, P. (1994). *A handbook for developing multicultural awareness*. American Psychological Association.
- Pöllmann, A. (2018). La formación intercultural de los futuros maestros mexicanos de secundaria. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 83-92. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1461>
- Raynols, S. (2011). *Guide to cross cultural communication*. Prentice Hall.
- Saavedra, M. L., Camarena, M. E., & Tapia, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23174>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2022). Informes Financieros. Guayaquil. Von <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/index.html> abgerufen
- Suquilanda, M. (2018). Agricultura Orgánica: Alternativa tecnológica del futuro. Fundación para el desarrollo agropecuario (FUNDAGRO).
- Tamayo, A. I., & Canal, A. K. (2020). Análisis del impacto de la interculturalidad en las negociaciones internacionales. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 91-95. <https://doi.org/10.22463/27111121.2366>
- Thompson, L. (2019). Negociación beneficiosa para todos en una economía global. In N. Pfeffermann, *Nuevo Liderazgo en Estrategia y Comunicación*. (S. 27-35). Springer. <https://doi.org/10.61538/ardj.v6i1.1343>