

Artículo de Investigación



Percepciones en torno a la interculturalidad en empresas de Bogotá Región

Perceptions around interculturality in companies in the Bogotá Region

Fernanda Lucy Mojica Montoya¹

1. *Magíster en Auditoría de Sistemas y Computación por la Universidad Santo Tomás*. Docente Fundación Universitaria San Mateo, Bogotá, Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-2043-6421> convocatoflm@gmail.com

Clasificación JEL: **J62, M14, R11**

Recibido: **16/02/22** Aprobado: **30/05/23**

Cómo citar este artículo

Mojica, F. (2023). *Percepciones en torno a la interculturalidad en empresas de Bogotá Región*. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 19(37). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v19i37.3894>

Resumen. La diversidad cultural permea las empresas de hoy, aspecto importante que lleva a investigar ¿cómo influye en el manejo organizacional de empresas de Bogotá Región? El estudio se realizó en dos fases, una de corte aplicado, documental y otra con enfoque cuantitativo, a través de encuestas a dichas entidades, con el fin de identificar sus diferencias y determinar políticas y participación en el manejo de su diversidad cultural, bajo tres variables orientadas a la diversidad: la empresarial, reclutamiento efectivo y decisiones gerenciales. Los hallazgos muestran que las empresas apoyan la diversidad cultural de sus empleados por su aporte en nuevas ideas y hábitos, muy bien recibido en el ambiente laboral, coadyuvando a hacer un clima más dinámico y al establecimiento de políticas para mejoramiento de la empresa. De igual forma, hay un buen manejo de la inclusión para no afectar el clima laboral y es el referente de la productividad en las empresas, situación evidenciada en los resultados de la contratación del talento humano, para el cual la diversidad no es un impedimento.

Palabras clave: administración de empresas, diversidad cultural, cultura de la empresa, decisiones gerenciales, cambio organizacional.

Abstract. Cultural diversity permeates companies today, an important aspect that leads to investigate how it influences the organizational management of companies in the Bogotá Region? study carried out in two phases, of an applied, documentary and quantitative approach, through surveys of said entities, and to identify their differences and determine policies and participation in the management of their cultural diversity, under 3 variables oriented to diversity: Business, Effective Recruitment and Management Decisions. Their findings show that companies support the cultural diversity of their employees due to their contribution to new ideas and habits, very well received in the work environment, contributing to a more dynamic climate and the establishment of policies to improve the company. In the same way, there is good management of inclusion so as not to affect the work environment, and it is the benchmark for productivity in companies, a situation evidenced in the results of hiring human talent, for which diversity is not an impediment. for your entry into it.

Keywords: business administration, cultural diversity, company culture, managerial decisions, organizational change.

Introducción

En el mundo encontramos gran variedad de culturas que hacen la diferencia en el ser humano y Colombia no se queda atrás con su gran diversidad, dado el influjo de etnias y razas que conviven en ella y permean todos los ámbitos hasta el empresarial, siendo oportuno el desarrollo de la presente investigación, a través de temáticas como cultura, interculturalidad, desarrollo organizacional, cultura y clima organizacional, que hacen parte del constructo del presente estudio y que ayudarán a dar respuesta a la pregunta problema:

¿cómo influye la diversidad cultural en el manejo organizacional en empresas de Bogotá Región?

En el desarrollo del trabajo, se identificaron algunos antecedentes de investigaciones relacionadas con la influencia de la diversidad cultural en el manejo de las empresas, donde a nivel internacional resalta el de Forrester y Vigier (2017) y Barquín (2021). En general, sus objetivos se enmarcan en la importancia de esta en la productividad del talento humano y valor corporativo.

En el ámbito nacional, se encontró el estudio Castro et al. (2017), que muestra cómo la interculturalidad influye en el desarrollo de competencias laborales. También se identifican los trabajos de Cano (2020) y Castillo (2018) cuyos aportes al presente trabajo se refieren a conceptualización sobre el tema a nivel de multinacionales y definición de competencias interculturales.

Los antecedentes arriba mencionados, llevaron a la investigadora a reconocer la importancia de la gestión de la diversidad cultural en el campo empresarial, razón que impulsa el presente estudio para verificar su influencia en empresas de Bogotá Región, así como el aprovechamiento de la convergencia cultural del talento humano en la formulación de estrategias organizacionales.

En general, el marco teórico aborda, además, conceptos sobre la diversidad cultural, empresa, reclutamiento, rotación del personal, clima y cultura organizacional bajo el enfoque de algunos autores.

Este trabajo tiene cinco secciones, a saber: introducción, que hace mención a los antecedentes de la investigación, planteamiento del problema y objetivos; el marco teórico o revisión de literatura, donde se presenta la conceptualización y enfoques administrativos sobre la temática propuesta; en la metodología se mostrarán los tipos de investigación, así como las herramientas a partir de las cuales se realizará el análisis y la formulación de los resultados. Por último, se generarán las conclusiones que darán respuesta a la pregunta problema.

Marco teórico

Para el desarrollo de las bases teóricas de la investigación, es necesario definir la cultura, considerada como la interrelación entre aspectos económicos y sociales de las personas, que se ven como sujetos en construcción (Villodre, 2012) y que se pueden desarrollar en el lugar que viven, aun sin ser originarios de allí (Muñoz como se citó en Villodre, 2012).

Otro concepto base de este ejercicio investigativo es dado por Andrada (2020), quien muestra cómo el término multiculturalidad se refiere a la presencia de diversas culturas que conviven bajo los principios de tolerancia y respeto. Por lo anterior, en el momento en que hay interrelación con respuestas culturales provenientes de esa diversidad, se comienza a ver la interculturalidad. De lo anterior, se concluye que estos dos términos son complementarios y que las empresas son espacios multi e interculturales.

Pueden existir algunos principios que las diferencian, tales como la igualdad, que genera formas de organización horizontales para obtener procesos de participación equitativos; la cultura con la asimilación de costumbres diferentes; tolerancia, aceptación de la diferencia y el racismo, al que se trata de poner remedio mediante la resolución de conflictos (Universidad Internacional de la Rioja – UNIR, 2020).

Ahora bien, los cambios del entorno empresarial y las necesidades de talento humano en las organizaciones hacen que las empresas sean diversas culturalmente, dado que estas tienden a generar redes bien sea a nivel internacional o localmente aprovechando las bondades que este ofrezca para el desarrollo del negocio. De ahí que el entorno de muchas organizaciones se convierta inicialmente en multicultural para llegar a la interculturalidad (Forrester y Vigier, 2017).

Se destaca que el país que reglamentó la diversidad cultural en el trabajo fue Estados Unidos, debido a su pluralidad racial y problemas de migración, seguido por “Francia, Australia, Canadá, Reino Unido y Nueva Zelanda” (Cano, 2019, p.7). La mencionada autora hace referencia a la empresa IBM que, en los años 90, fijó como política organizacional la diversidad cultural e inclusión para el talento humano con características demográficas distintas. En Colombia y en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa, las organizaciones generan estrategias para el manejo de dicha diversidad, sin alcanzar el impacto esperado.

En relación con las variables de investigación, se desarrolla, en primera instancia, la Diversidad Empresarial, mencionando que una empresa es una combinación de personas y recursos en búsqueda de un beneficio económico por una actividad desarrollada (Sánchez, 2020). Dentro de su clasificación por tamaño están las micro, pequeña y mediana empresa, las cuales, según el sector de la economía donde se desempeñen, se registrarán por la variable ingresos, según el Decreto 957/2019 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019)

Entorno a la variable Reclutamiento Efectivo de la categoría Desarrollo organizacional, se menciona su concepto en Chiavenato (2020) y se refiere a aquel proceso de captación de candidatos que podrían estar calificados y tener capacidades en el desempeño de un cargo dentro de la empresa. En él se comunica al mercado de recursos humanos las necesidades de talento humano de la misma.

Según dicho autor, el procedimiento para su convocatoria puede ser interno, para motivar al empleado y ascenderlo en el cargo, o externo y ser sometido a proceso de selección. En ellos se utilizan herramientas de comunicación como las carteleras, internet, voz a voz, etc.

Como tema adicional en esta categoría, se tiene en cuenta la rotación del personal, que fue definida por Kampkötter et al. (2018) como el paso de un empleado dentro de la organización a una función diferente en el mismo nivel jerárquico y sin cambio de salario. De igual forma, García (como se citó en Centeno y González, 2020) menciona que esta corresponde al movimiento o migración de los empleados de una organización a otra en un tiempo determinado y por múltiples causas. Dicha situación puede presentarse por factores forzosos como muerte, pensión, incapacidad permanente o enfermedad del empleado y una voluntaria como renuncia, despido, razones personales o familiares, entre otras.

Las consecuencias de la rotación de personal en las empresas son variadas: puede verse afectada la productividad, debido a que se dan las vacantes por renuncia, despido, incluso la muerte, ocasiona un movimiento de la empresa que lleva a procesos de reclutamiento y selección, los cuales pueden ser demorados según el tipo de perfiles que necesiten, elevando los costos por capacitaciones y entrenamiento o por indemnizaciones y traslados. Esto genera cambios en el desenvolvimiento de la empresa por situaciones de acoplamiento, adaptación del talento humano a su nuevo cargo (Centeno y González, 2020)

La categoría Estrategia con su variable Decisiones Gerenciales para la diversidad cultural, desarrolla los conceptos de Cultura y clima organizacional. La evolución de la cultura organizacional muestra cómo, desde los años 30, la escuela de las Relaciones Humanas ya se preocupaba por el aspecto humano de las instituciones, aun cuando este tema haya tenido relevancia entre 1970-1980 (Segredo et al., 2017). Dichos autores indican que las funciones de la cultura organizacional incluyen “transmitir sentido de identidad, crear compromiso personal e incrementar la estabilidad del sistema social de la organización” (p. 9).

La Cultura empresarial puede clasificarse como fuerte o débil y, en ese sentido, Álvarez (2017) comenta que el tipo de cultura fuerte es aquella donde los valores del ente económico son asumidos y se comparten totalmente. La débil es aquella que se rige por normas y procedimientos establecidos, cuyo resultado es el bajo empoderamiento de los empleados, quienes obtienen premios por fidelidad más no por innovación en su trabajo.

Adicional a las anteriores, pueden existir empresas orientadas al poder: su objetivo es posicionarse en el mercado y destacarse por su poder; aquí las decisiones son centralizadas. Otras organizaciones se guían por la norma y, con ello, su seguridad y estabilidad. Las hay también orientadas a resultados y su fin es la eficacia y eficiencia de sus procesos para ser más competitivas, pues le apuestan a la disminución de costos. Por último, las orientadas a las personas, con procesos de desarrollo, capacitación empresarial, satisfacción y motivación de los participantes en el trabajo en equipo (Nuño, 2023)

En relación con el clima organizacional, Chiavenato (2020) lo reconoce como una propiedad del ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores, que influye en su comportamiento y puede ser favorable o desfavorable, en la medida en que proporciona satisfacción de las necesidades personales elevando su moral, bien sea por factores externos como la infraestructura de la empresa (enfoque estructuralista) o internos (subjetivista), donde la motivación, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo, entre otras, compensan las necesidades del talento humano (Iglesias y Sánchez, 2015).

De otra parte, Chirinos, Merino y Martínez (2018), consideran que existe una relación entre el ambiente laboral percibido y experimentado por los colaboradores, y que está en manos de los directivos proporcionar las condiciones necesarias para que el personal, organice de manera adecuada sus experiencias con el entorno, puesto que para cada uno la percepción de estas es diferente (Chirinos et al., 2018).

En cuanto a la disminución de los impactos negativos por los conflictos y la productividad del empleado, Arias, Lazo y Quintana (2018) recomiendan su medición y lo articulan con la cultura organizacional por su interrelación con la comunicación, porque si el clima es negativo, habrá rumores y falsa información, que dañarán las relaciones sociales entre los colaboradores.

Cabe resaltar que las valoraciones efectuadas por los autores, en su trabajo, fueron realizadas con la prueba del Perfil Organizacional de Likert que valora el clima organizacional en seis dimensiones: Flexibilidad, Responsabilidad, Estándares, Reconocimiento, Claridad y Espíritu en equipo, con su respectiva escala de respuestas.

Metodología

El desarrollo de esta investigación se planteó en tres categorías con sus variables Diversidad empresarial, Reclutamiento efectivo y Decisiones Gerenciales para la diversidad, que guardan relación estrecha con los objetivos específicos a alcanzar y que van desde la tipificación de las empresas analizadas, hasta la identificación y aplicación de políticas gerenciales de talento humano para el manejo de la interculturalidad, sacando el mejor partido de ella, en pro de la organización.

Por otra parte, se definió que la tipología del estudio a trabajar es la aplicada, cuyo objetivo es el manejo directo de los conceptos para la resolución de un problema de manera práctica (Lozada, 2014). Por el alcance, es un estudio descriptivo, ya que Ramos (2020) afirma que va enfocado a que “ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano (p. 2). Se considera, también, que es un registro, análisis e interpretación de la razón de un fenómeno, el cual usualmente se da cuando los humanos interactúan entre sí. En el caso en estudio, se muestran las características del fenómeno de interculturalidad (diversidad cultural) en las organizaciones analizadas.

En lo concerniente a la población, la primera fase partió de una revisión bibliográfica efectuada en motores de búsqueda científicos, como Redalyc, Dialnet, Scielo y Google Académico, para identificar artículos de revistas, trabajos de grado, libros digitales, documentos de la web y como técnica e instrumento de recolección de datos se utilizó una matriz sistematizada con la información documental sobre tema, motor de búsqueda, autor, título, tipo de documento, página o párrafo o URL, que permitió identificar los más acordes a los contenidos a resolver.

Para el ciclo II o de campo, tomando en cuenta las categorías enunciadas, se diseñó, en primera instancia, una entrevista para ser aplicada a los niveles gerenciales de las empresas en cuestión, pero debido a la pandemia por COVID-19, se replanteó como encuesta compuesta por 19 preguntas, para una muestra de 52 organizaciones tanto del sector servicios como manufacturero y primario, que fue determinada por juicio, interrogantes que se consignan en la tabla 1.

Tabla 1. Sistematización de la encuesta

Cabezote Caracterización: Diversidad empresarial.	Categoría Desarrollo Organizacional: Reclutamiento efectivo	Categoría Estrategias: Decisiones Gerenciales para la diversidad
Empresa _____ 1. Lugar de Ubicación _____	8. En qué sector de la economía se desarrolla la actividad de su empresa? Primario Manufactura servicio	15. En cuanto a creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de la empresa, ¿cómo cree usted que la diversidad en sus empleados ha influenciado su cultura organizacional _____
2. Lugar de fundación _____	9. ¿Cuánto tiempo tiene de constituida? de 1 a 3 años de 3 a 5 años más de 5 años	16. Referente a la contratación del personal de distintas regiones del país o de fuera, ¿considera que es favorable para la empresa? Favorable Desfavorable ¿Por qué? _____
3. Motivo de traslado o ampliación? _____	10. ¿Por qué eligió este lugar como ubicación de su empresa? por espacio disminución de costos vías de comunicación y transporte fácil acceso de clientes, proveedores competencia polo de desarrollo	17. ¿Qué políticas y normas que favorezcan el alcance de los objetivos organizacionales tiene implementadas la empresa para el aprovechamiento de la diferencia cultural de sus empleados? Explicar _____
4. Tamaño de la empresa: Grande _____, mediana _____, pequeña _____, micro _____	11. ¿Con relación al proceso de adquisición del personal, ¿qué medio de reclutamiento realiza? • Periódico • Cartelera • Internet • voz a voz • Otro ¿Cuál? _____	18. ¿Cree usted que la implementación de las normas se ve debido a la heterogeneidad cultural de sus trabajadores? ¿Se ve afectada? _____ ¿No se ve afectada? _____

<p>Cabezote Caracterización: Diversidad empresarial.</p>	<p>Categoría Desarrollo Organizacional: Reclutamiento efectivo</p>	<p>Categoría Estrategias: Decisiones Gerenciales para la diversidad</p>
<p>5. Profesión-ocupación de quien responde la encuesta: _____</p>	<p>12. ¿De qué regiones del país proviene el talento humano que trabaja en su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bogotá, D.C • Municipios cercanos a región • Costa Atlántica • Costas Pacífica • Del Llano • Santanderes • Otro <p>¿Cuál? _____</p>	
<p>6. Cargo que desempeña en la empresa _____</p>	<p>13. ¿Ha tenido inconvenientes con el talento humano en razón a su procedencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No <p>Si ha tenido inconvenientes, ¿Cuáles se han presentado??</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso • Temperamentos fuertes • sentimiento de inferioridad • Chisme, envidia • Bullying • Orden en el trabajo • Bajo rendimiento • Racismo • Por la cultura • No responde 	<p>19. Si la implementación de normas se ve afectada por la diversidad cultural, cuál de las siguientes situaciones considera se pueden presentar:</p> <p>Depende de cada persona _____</p> <p>Por discriminación _____</p> <p>Diferencias laborales _____</p>
<p>7. Antigüedad en el cargo _____</p>	<p>14. ¿Qué tipo de políticas acerca del ambiente laboral se han venido implementando en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del reglamento interno de trabajo • Intercambios culturales y deportivos • Reuniones mensuales para evaluar desempeño • Trabajo en equipo • Empoderamiento • otras <p>¿Cuáles? _____</p>	

Fuente: *elaboración propia.*

Discusión e interpretación de resultados

Desde la variable diversidad empresarial, se trabajó con empresas de 10 localidades, de las cuales sobresalieron Puente Aranda y Antonio Nariño, por ser lugares de fuerte actividad económica, que aportaron un 34.1% y 15%, respectivamente, de empresas. Las demás localidades aportaron entre 2 y 5.9%. Tocancipá tuvo una participación de 19.2% (tabla 2).

Tabla 2. Ubicación por Zona- Localidad -Municipio de las empresas participantes

Localidades	Porcentaje
Puente Aranda	34.1
Antonio Nariño	15.2
Bosa	3.9
Los Mártires	5.9
Engativá	2.0
Bogotá, D.C	3.9
Teusaquillo	5.9
Candelaria	3.9
Santa Fe	2.0
Tunjuelito	3.9
Tocancipá	19.3

Fuente: elaboración propia.

Otra inquietud de la investigadora fue determinar posibles cambios de ubicación y sus razones, encontrando que el 76.9% de los entes económicos encuestados permaneció en su lugar de origen, de donde se infiere que los factores de localización le son favorables. De las restantes, un 11.5% lo hicieron por ampliación; otras situaciones fueron: por problemas sociales, compra de predios en Tocancipá, separación de negocios y nueva sede, por mejoramiento de instalaciones y requisitos, equivalente al 11.6% restantes.

Sobre el tamaño de las organizaciones, se comprobó que el predominante en este trabajo corresponde a las micro con un 44%, las pequeñas con 27%, 17% son medianas y un 12% se clasifican como grandes. Se menciona la disposición de las empresas micro y pequeñas, a colaborar con información en este tipo de trabajos, mientras que las medianas y grandes, fueron más reacias a responder las encuestas y menos a realizar entrevistas.

La profesión del encuestado fue otro aspecto a analizar, evidenciando la mayor participación de Administración de empresas (21.4%) y Contaduría (5.8%); otras como Psicología, Comunicación Social, Ingeniería Civil y de Sistemas y Economía, aportaron 1.9% cada una. Se resalta que el 63.2% corresponde a otras profesiones u oficios, aportados por las micro y pequeñas empresas, que por su estructura no dan lugar a mayores niveles administrativos (tabla 3).

Tabla 3. Profesión del entrevistado de las empresas participantes

Profesión	Porcentaje
Psicóloga	1.9
Contador Público	5.8
Ingeniero Civil	1.9
Economista	1.9
Ingeniero de Sistemas	1.9
Administradora de Empresas	21.4
Comunicadora Social	1.9
Otros	63.2

Fuente: elaboración propia.

Dentro de los sectores de la economía con mayor representación en las organizaciones estudiadas, se encuentra el de servicios (73.1%). Las demás participantes pertenecen al primario (11.5%) y secundario (15.4%). De otra parte, en el tiempo de constitución, se detectó que el mayor rango corresponde a más de 5 años (65.4%), siguiendo en importancia las de 1 a 3 (23.1%) y de 3 a 5 años (11.5%). Lo anterior permite inferir que la mayoría ha alcanzado el posicionamiento en el mercado.

Sobre la ubicación de la empresa, se tomó en cuenta los conceptos de Caurín (2017), quien clasifica los factores de localización desde lo comercial a industrial. En ese orden de ideas, desde lo comercial, un 40.4% responde a fácil acceso a clientes y proveedores; por competencia (17.3%). Desde lo industrial, el espacio aportó un 23.1%. Los demás factores oscilaron entre 9.6 y 3.8%. Se destaca un 3.8% que no respondió (Ver tabla 4).

Tabla 4. Razón de ubicación de empresas

Razón de la ubicación	Porcentaje
Fácil Acceso	40.4
Por Espacio	23.1
Competencia	17.3
Vías de Acceso	9.6
Disminución de Costos	5.8
No responde	3.8

Fuente: elaboración propia.

En la categoría Desarrollo organizacional, fueron planteadas preguntas a fin de determinar la influencia que tienen las diversas culturas en su desarrollo empresarial. En cuanto a la proveniencia del talento humano para contratación en las empresas encuestadas, se detectó que un 59.6% de ellas, prefieren a personas de Bogotá o de municipios cercanos y un 5.8% de Tocancipá y municipios aledaños; así mismo la zona Andina y un ítem correspondiente a Nivel Nacional, que incluye respuestas que no permitieron identificar procedencia alguna. (Ver tabla 5).

Tabla 5. *Proveniencia del talento humano que contratan las empresas*

Proveniencia del talento humano	Porcentaje
Bogotá y Municipios cercanos	5.8
La Región y Costa Atlántica	7.7
Zona Andina	5.8
Tocancipá	3.8
Bogotá, Huila, Guajira	3.8
Nivel Nacional	3.8
No responde	5.8
Otros	7.7

Fuente: *elaboración propia.*

De igual forma, se indaga sobre los tipos de inconvenientes que se podrían presentar debido a los lugares de origen de los empleados, identificando que un 69.2% de los encuestados manifiestan no tenerlos, mientras que un 26.9% sí los ha tenido. El restante 3.8% no respondió la pregunta. Sobre este tipo de situaciones presentadas en las empresas, se evidenció que el mayor número de estos se producen por bajo rendimiento (21.4%), seguido del compromiso y temperamentos fuertes (14.3%), respectivamente; otros problemas fueron racismo y cultura; chisme, envidia, Bullying y sentirse inferior (tabla 6).

Tabla 6. *Tipo de inconvenientes*

Tipo de inconvenientes	Porcentaje
Falta de Compromiso	14.3
Temperamento fuerte	14.3
Complejo de Inferioridad	7.1
Chisme, envidia, Bullying	14.2
Orden de Trabajo	7.1
Bajo Rendimiento	21.6
Racismo	14.2
No responde	7.1

Fuente: *elaboración propia.*

Las políticas acerca del ambiente laboral en las empresas son objeto de análisis y su resultado mostró que un 42.3% implementa políticas en motivación, sostenibilidad y trabajo en equipo; el 21.2%, realiza reuniones mensuales de evaluación del desempeño e identificación de situaciones que interfieran con las labores de la empresa y el 26,9% aplican el reglamento interno de trabajo en situaciones de conflicto que conlleve un proceso disciplinario. Solo el 5.8% realiza intercambios culturales y deportivos con sus empleados, para así conocer más de ellos. El restante 3.8% no respondió (tabla 7).

Tabla 7. Políticas para mejorar el ambiente laboral

Políticas de mejoramiento	Porcentaje
Motivación, Sostenibilidad y trabajo en equipo	42.3
Reuniones mensuales y evaluación del desempeño	21.2
Intercambios culturales y deportivos	5.8
Aplicación del reglamento interno	26.9
No responde	3.8

Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto de interés en las entidades evaluadas fue la influencia de la diversidad de los empleados en su cultura organizacional. Del 100% de las cotejadas, el 28.8% piensa que la diversidad aporta nuevas enseñanzas y un mejor ambiente laboral. En este caso, es importante tomar en cuenta los aportes de Castro et al. (2017), ya que se genera interculturalidad mediante la interacción social entre los empleados, así como sus conocimientos y prácticas. Un 25% cree que mejora el rendimiento del trabajo porque este genera un ambiente más dinámico, pues nace de las interacciones “entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, etc.” (Gardey & Stempels, s.f., p. 27).

A ese respecto, Forrester y Vigier (2017) afirman que la mejora del rendimiento empresarial se relaciona con el manejo del talento humano, porque da valor agregado a las organizaciones y no siempre es directa y positiva; sus efectos se determinarán por los objetivos y metas empresariales y la forma en que se gestione tal diversidad a través de dos líneas, una dirigida a la productividad del talento humano y la otra buscando la identidad del empleado con su empresa.

Otro 22.2% considera que aporta valores que, según Schein (mencionado por Pedraza et al., 2015), estarían en el segundo nivel de la cultura y muestran la forma en que se interrelacionan los empleados y cómo ejercen poder. De lo anterior, se deduce que una tercera parte de las empresas estudiadas acoge las creencias y hábitos de los trabajadores, quienes al crear ambientes ágiles dan pie a la multiculturalidad e interculturalidad, que favorecen el cumplimiento de las metas organizacionales (tabla 8).

Tabla 8. Cómo influye la diversidad de los empleados en la cultura organizacional

Influencia de la diversidad	Porcentaje
Nuevas enseñanzas, mejor ambiente laboral	28.8
Valores	21.2
Rendimiento de Trabajo	25
No responde	25

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, en la categoría Estrategias, variable decisiones gerenciales para la diversidad cultural, que aclara las diferentes formas de aprovechamiento de la interculturalidad a nivel gerencial, el 84.6% de los encuestados responde que es favorable contratar personas de diferentes zonas del país, de donde se infiere que la mayoría de estas empresas son incluyentes y pueden constituir equipos de trabajo consistentes y cohesionados que, con sus puntos de vista planteen soluciones, facilitando una toma de decisiones adecuada para el logro de los objetivos organizacionales (Carrillo, 2013).

En ese orden de ideas, Lara-García et al. (2021) consideran que un equipo diverso culturalmente fomenta la cultura organizacional planteando enfoques de pensamiento distintos y comportamientos, que llevan al enriquecimiento de las organizaciones. De igual manera y tomando como base lo expuesto

por Connecting Cultural Diversity (2021), algunas desventajas de la diversidad cultural son problemas de comunicación, etnocentrismo, relaciones de poder y otros efectos cognitivos.

Sobre la implementación de políticas y normas que facilitan alcanzar los objetivos institucionales, aprovechando la diferencia cultural de sus empleados, se obtuvo un 69.2% orientados a buscar diferentes formas de integrar las distintas culturas o creencias; el 21.2% establece reuniones y capacitaciones para la integración y así acordar nuevas políticas; el 19.2% dice que es cuestión de aplicación de principios y valores. Entre políticas generales y de talento humano se obtuvo 11.6%; actividades lúdicas y reglamento interno de trabajo, 3.8% (tabla 9).

Tabla 9. Políticas que favorecen los objetivos organizacionales

Políticas	Porcentaje
Generales y de talento humano	11.6
Aplicación reglamento interno – Actividades lúdicas	3.8
Cero discriminaciones	3.8
Reuniones y Capacitaciones	21.2
Aplicación de principios y valores	19.2
No responde	30.8
Otros	9.6

Fuente: elaboración propia.

En lo concerniente a la afectación de la implementación de normas debido a la heterogeneidad cultural de sus trabajadores, se obtuvo que el 53.8% de las empresas analizadas no encuentran afectación, lo que permite deducir que los niveles estratégicos de la empresa manejan habilidades gerenciales tales como la negociación y no discriminación, para así obtener mejores opciones de resolución de problemas que permitan una toma de decisiones acorde a la situación. En contraprestación, un 21.2% de las empresas en estudio, considera que sí afecta y un 25% se abstuvo de contestar.

Para complementar lo anterior, se preguntó sobre las situaciones que causaban afectación a la implementación de la norma. La tabla 10 muestra que del 100% de las entidades evaluadas, más de la mitad de los encuestados (54.5%) considera que esta depende de cada persona, pues ellos deciden si seguir las normas o no. Le siguen, en importancia, la discriminación con 27.3% y el rendimiento laboral con 18.2%, que pueden limitar la puesta en marcha de la reglamentación de la empresa.

Tabla 10. Situaciones que afectan la aplicación de normas debido a la interculturalidad

Afectación de normas	Porcentaje
Discriminación	27.3
Criterio de cada persona	54.5
Diferencias laborales	18.2

Fuente: elaboración propia.

Es de aclarar, que la opción de respuesta *depende de cada persona*, es aplicable más a la administración que al empleado, por cuanto esta es quien toma las decisiones sobre la puesta en marcha de la normatividad, máxime si proviene de los entes de control y tendrán que implementarla so pena de recibir “sanciones monetarias, cierres temporales de operaciones, requerimientos adicionales de información, auditorías especiales” (Zapata, 2021, párr. 6-7).

De otra parte y como afirman Gardey y Stempels (s.f.), la aplicación de las normas depende de los objetivos organizacionales tendientes a incrementar la satisfacción del cliente, tomando en cuenta la competencia. Al cumplir con la legislación, se busca posición en el mercado con su impronta empresarial o cultura organizacional de gana-gana entre los consumidores y el talento humano de la empresa que la conforma, “dándole un sentido de pertenencia, aumentando el grado de comunicación, cooperación y confianza. Esto va a repercutir directamente sobre el producto y por ende ayudará a satisfacer a los clientes” (Gardey y Stempels, s.f., p. 24).

Conclusiones y recomendaciones

Respecto del Desarrollo Organizacional y la influencia de las diversas culturas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se determinó que las empresas apoyan las diferentes creencias y culturas de sus empleados por su aporte a ideas nuevas y hábitos, los que en el ambiente laboral son bien recibidos porque coadyuvan a hacer un clima más dinámico y aportan ideas que han servido para el establecimiento de políticas de mejoramiento de la empresa. De igual forma, se observa que hay un buen manejo de la inclusión para no afectar el clima laboral y que es el referente de la productividad en las empresas, situación evidenciada en los resultados de la contratación del talento humano, para el cual la procedencia no es un impedimento.

Sobre las Decisiones gerenciales para el aprovechamiento de la diversidad cultural por parte de los niveles gerenciales, las metodologías identificadas se relacionan con la cultura organizacional a través de reuniones y capacitaciones del talento humano, aplicación de principios y valores, salud y seguridad en el trabajo y no discriminación, considerada esta como de hecho, de derecho, directa; o factor de exclusión, indirecta, por acción, omisión o sistémica (Comisión Nacional de Derechos Humanos, 2018).

Es de resaltar, que la no discriminación acorde a lo expuesto por la Organización Internacional del Trabajo (s.f) es un derecho fundamental de acuerdo con el cual “los trabajadores puedan elegir su empleo libremente, desarrollar su potencial al máximo y ser remunerados en base al mérito” (párr.2). De igual forma, esta es considerada por García-Morato (2012) como el castigo a la diferencia, procurando siempre “un trato justo en el acceso al empleo” (p.58), situación convertida en un tema muy sensible para los equipos de trabajo porque disminuye su efectividad, así como la de las normas, en caso de tenerlas que aplicar.

Para dar respuesta a la pregunta problema sobre ¿cómo influye la diversidad cultural en el manejo organizacional en empresas de Bogotá Región, se concluye que esta se refleja en su cultura organizacional mediante la contribución de las costumbres e idiosincrasia que hace el talento humano a su forma de realizar un trabajo o desenvolverse y comunicarse con sus compañeros, a través de su cooperación y espíritu de cuerpo, logrando que el clima y la cultura organizacional se impactan de forma positiva, obteniendo empleados felices y altamente productivos lo que imparte una impronta institucional que las hace únicas.

Debido al hallazgo de un 30.8% de empresas que no dieron ninguna información sobre las formas de aprovechar la diversidad cultural, se recomienda llevar el estudio a un rango más amplio, incluyendo la aplicación de la “ética de los máximos y mínimos” (Luna, s.f., párr.1), conocida también como la ética de lo justo y ética de la felicidad (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2016).

De lo anterior se desprende que deben existir unos mínimos valores compartidos para lograr una convivencia empresarial en paz, mientras y unos máximos donde puedan existir diversos proyectos de felicidad, sin que se dé imposición de ninguno, generando una tolerancia activa que sugiere la disposición a respetar proyectos ajenos sin compartirlos (Borella, 2019).

De la misma forma, plantear otro tipo de metodología como el grupo focal o la entrevista para obtener de viva voz los conceptos de los gerentes, una vez la situación de salud pública ocasionada por el COVID-19 lo permita.

Se considera de vital importancia que los administradores de empresas y, en general, las personas que ocupen cargos gerenciales, utilicen dentro de sus habilidades administrativas el manejo o gestión de la diversidad, para su toma de decisiones, dada la importancia que tiene para el desarrollo organizacional.

Referencias

- Álvarez, A. (2017). *Las dimensiones de la Cultura Organizacional de las Mypes del sector textil en Lima según la teoría de Denison*. [Trabajo de grado, Universidad ESAN]. <https://bit.ly/3P4O946>
- Andrada, A. (2020). *Multiculturalidad e interculturalidad en los recursos humanos*. <https://bit.ly/3X05mgS>
- Arias, W., Lazo, J. y Quintana, S. (2018). *¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?* *Industrial Data*, 21(2), 81-89.
- Barquín, P. (2021). *La importancia de la diversidad cultural en el contexto empresarial. Cómo una buena gestión de la diversidad puede aportar grandes beneficios a las empresas*. [Trabajo de grado, Universidad Pontificia de Comillas]. <https://bit.ly/3N0xP1g>
- Borella, A. (2019). *Una ética de mínimos para la empresa*. <https://bit.ly/3Cm8WIH>
- Cano, S. (2020). *Estrategias de manejo de la diversidad cultural en multinacional del sector de cosméticos durante los años 2014- 2019*. [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://bit.ly/3J6907V>
- Carrillo, A. (2013). *Aprovechamiento de la diversidad cultural para mejorar la productividad en las empresas*. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://bit.ly/3WYqQuw>
- Castillo (2018). *Evaluación de la efectividad de un programa de formación para el desarrollo de las competencias interculturales, implementado en una empresa del Valle del Cauca*. [Trabajo de grado, Universidad ICESI]. <https://bit.ly/3Nv55WN>
- Castro, J., García, I., Jaramillo, A. y Lozano, R. (2017). *La interculturalidad y su influencia en el desarrollo de competencias laborales en los colaboradores de Metlife Colombia*. [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]. <https://bit.ly/3qq2BZV>
- Caurín, J. (2017). *Factores de localización de una empresa*. <https://bit.ly/3qGU056>
- Centeno A. & González, K. (2020). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso*. En *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial desafíos actuales y escenarios futuros*. Instituto de investigaciones económicas. <https://bit.ly/42vR1Ke>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. <https://www.marcialpons.es/libros/gestion-del-talento-humano/9781456272098/>
- Chirinos, Y. Meriño, V. y Martínez, C. (2018). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84). <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Comisión Nacional de Derechos Humanos (2018). *Derecho a la no discriminación*. <https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2015-2016/21-Discriminacion-DH.pdf>
- Forrester, J. y Vigier, A. (2017). *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional* [en línea]. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/471/1/doc.pdf>
- Gardey, R. y Stempels, S. (s.f). *Normas de Calidad y Cultura Organizacional en el Sector Turístico: Caso de estudio Cabañas de Tandil*. Buenos Aires - Argentina. <https://bit.ly/3JBeQtz>

- García-Morato, M. (2012). *Gestión de la Diversidad cultural en las empresas*. <https://bit.ly/42FpDK0>
- Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457.
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance-evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735
- Lara-García, A., Esquivel, Á. y Quijano, S. (2021). Importancia de la diversidad cultural en la empresa global. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(6-1), 80-89.
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada, Definición, propiedad intelectual e industria. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3(1), 47-50.
- Luna, P. (s.f). *Ética de Máximos y mínimos*. <https://bit.ly/4418N9M>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2019). *Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos*. <https://bit.ly/42xpvMc>
- Nuño, P. (2023). *Tipos de cultura organizacional*. <https://emprendepyme.net/tipos-de-cultura-organizacional.html>
- Organización Internacional del Trabajo [oit]. (s.f.) No discriminación e igualdad.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L. y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *CLIO América*, 9(17), 17-25. <https://bit.ly/3oNzHCR>
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso [PUCV]. (s.f). *Éticas de la, felicidad y la Justicia*. <https://bit.ly/3MXMrYA>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- Sánchez, J. (2020). Empresa. <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Segredo, P., García, M., León, C. y Perdomo, V. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. <https://bit.ly/3P0G0xt>
- Universidad Internacional de la Rioja [UNIR]. (2020). Diferencia entre multiculturalidad e interculturalidad. <https://bit.ly/3J4RpbC>
- Villodre, M. (2012). Pluriculturalidad, multiculturalidad, e interculturalidad, conocimientos necesarios para la labor docente. *Hekademos: revista educativa digital*, (11), 67-76.
- Zapata, F. (2017, junio 15). *La normatividad empresarial como oportunidad para crecer*. *Semana*. <https://bit.ly/3P2XwRy>