

La Diversidad Cultural: Un Reto Organizacional Para El Siglo XXI

La diversidad cultural en la comunicación y su incidencia en el clima laboral

María Paula García Fajardo

Universidad Santo Tomás (USTA)

Facultad de Comunicación Social Para la Paz

Bogotá, Colombia

Abril 27 de 2023

La Diversidad Cultural: Un Reto Organizacional Para El Siglo XXI

La diversidad cultural en la comunicación y su incidencia en el clima laboral

María Paula García Fajardo

Tutora: Catalina Correa Samudio

Línea de investigación: Comunicación y Ciudadanía

Universidad Santo Tomás (USTA)

Programa de Pregrado de Comunicación Social Para La Paz

Bogotá, Colombia

2023

Agradecimientos y dedicatorias

En primera instancia quiero agradecer a Dios y a mis padres por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente; también, a mis hermanos y familiares por incentivarme cada día a ser una mejor persona, un gran ser humano y una mujer con espíritu emprendedor, lista para salir al mundo laboral y aportar en él cuanto he aprendido.

A la Universidad Santo Tomás y a todos los docentes, quienes con sus enseñanzas a lo largo de mi formación profesional me incentivaron a creer en mí y en mis capacidades.

A la empresa Karitex, en cabeza de su representante legal, Alfredo Kalil, por permitir el acceso a ella facilitando los medios y el tiempo necesario para el desarrollo de la presente investigación; de igual manera, se agradece la disposición y atención de los colaboradores de esta organización.

Finalmente, manifiesto un especial reconocimiento a mi tutora de monografía, la docente Catalina Samudio, quien con gran profesionalismo, dedicación, paciencia y esmerada atención me brindó orientaciones valiosas para la culminación del presente trabajo de grado.

Índice

RESUMEN	5
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	9
DELIMITACIÓN DEL EJERCICIO DE INVESTIGACIÓN	11
PROBLEMA.....	11
<i>Antecedentes</i>	<i>11</i>
<i>Diagnóstico</i>	<i>12</i>
<i>Delimitación</i>	<i>14</i>
JUSTIFICACIÓN	16
OBJETIVOS	18
<i>Objetivo General</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>18</i>
MARCO REFERENCIAL	19
CULTURA ORGANIZACIONAL	19
DIVERSIDAD CULTURAL.....	20
DIVERSIDAD CULTURAL Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES	21
DIVERSIDAD CULTURAL Y SU IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN	22
CLIMA ORGANIZACIONAL - CLIMA LABORAL	23
CLIMA LABORAL.....	23
DIVERSIDAD CULTURAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	24
COMUNICACIÓN Y DIVERSIDAD CULTURAL.....	25
LA COMUNICACIÓN	26
LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	27
MARCO METODOLÓGICO	28
ENFOQUE METODOLÓGICO	28
METODOLOGÍA.....	29
TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	31
<i>Observación Participativa</i>	<i>32</i>
<i>Entrevistas Semiestructuradas.....</i>	<i>33</i>
<i>Encuesta.....</i>	<i>33</i>
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	34
RESULTADOS	35
PROPUESTA	37
PLAN ESTRATÉGICO	37
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	38
<i>Objetivo General</i>	<i>38</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>38</i>
<i>Plan de Acción.....</i>	<i>38</i>
<i>Estrategias</i>	<i>39</i>
Diseño de Parámetros Normativos: Manual de Convivencia.	39
Sensibilización y Capacitación a Todos los Funcionarios: Talleres de Sensibilización y Convivencia Social.	39
Generación de Equipos de Trabajo.....	40
Diseño de Mecanismos de Comunicación.....	41

Acciones de Integración	43
Profesional.....	43
Social – Recreativa.....	43
Cultural	44
EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS	47
ANEXOS	50

Resumen

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa textil Karitex, en la cual se quería determinar la influencia que puede tener la diversidad cultural entre sus trabajadores y su afectación en la comunicación y el clima laboral; para ello, se utilizó una metodología cualitativa, la cual se basó esencialmente en la entrevista y observación participante.

De esta investigación se puede determinar que el desconocimiento de las diversas culturas y de sus características por parte de los colaboradores de la empresa, así como de la manera adecuada de dirigirse hacia los demás, pueden generar dificultades en las relaciones interpersonales y rupturas en la comunicación.

Se pudo establecer que los problemas de comunicación entre los mencionados colaboradores, debido a la diversidad cultural, pueden llegar a influir desfavorablemente en el clima laboral de la organización, causando incomodidad y molestia entre ellos, y lo que es más preocupante, puede llegar a causar afectación en su desempeño laboral.

Es importante anotar que algunas de las dificultades presentadas son generadas por la falta de unidad de criterio por la parte administrativa de la empresa, ya que constantemente se observa contraposición y desacuerdo entre las órdenes emitidas hacia los colaboradores referentes a las asignaciones y tareas que estos deben desempeñar.

Pese a las dificultades que se puedan presentar a nivel comunicativo y en las relaciones interpersonales de los trabajadores, se puede observar en ellos gran compromiso con la empresa, así como el deseo de realizar un trabajo esmerado buscando el desarrollo de esta y la contribución al logro de sus metas y objetivos.

Finalmente, y teniendo en cuenta tanto lo observado como lo expresado por los empleados en cuanto a las ventajas y desventajas que trae consigo la diversidad cultural en la empresa, se vislumbra la necesidad de incorporar una propuesta comunicativa, la cual consta de cinco estrategias encaminadas a fortalecer y mejorar sus procesos comunicativos, el clima laboral y las relaciones interpersonales dentro de ella.

Palabras claves: diversidad cultural, comunicación, clima laboral, empresa, resultado, estrategia - propuesta, barreras, ventajas - desventajas, fortalecimiento, canales.

Abstract

This research was carried out in the textile company Karitex, which wanted to determine the influence that cultural diversity can have among its workers and its effect on communication and work environment, for this purpose a qualitative methodology was used, which was based essentially on the interview and participant observation.

From this research it can be determined that the lack of knowledge on the part of the collaborators of the cultures present in the company, their characteristics, as well as the appropriate way to address each other can generate difficulties in interpersonal relationships as well as communication breakdowns.

Likewise, it was determined that communication problems due to cultural diversity among the company's employees can have an unfavorable influence on the work environment of the company, causing discomfort and discomfort among them, and what is more worrisome is that it can affect their work performance.

It is also important to note that some of the difficulties presented are generated by the lack of unity of criteria by the administrative part of the company, since there is constant opposition and disagreement between the orders issued to the collaborators regarding the assignments and tasks that they must perform.

Despite the difficulties that may arise at a communicative level as well as in the interpersonal relations of the collaborators, it is possible to observe in them a great commitment with the company as well as the desire to perform a careful work looking for the development of the company and the contribution to the achievement of its goals and objectives.

Finally, and taking into account both what has been observed and what has been expressed by the company's collaborators regarding the advantages and disadvantages that cultural diversity brings with it in the company, it is necessary to incorporate a communicative proposal which consists of five strategies aimed at strengthening and improving the communicative processes in the company, the work environment and interpersonal relations in the company.

Keywords: cultural diversity, communication, working environment, company, result, strategy – proposal, barriers, advantages – disadvantages, strengthening, channels.

Introducción

La globalización en el mundo, los cambios sociales, el surgimiento de nuevas tecnologías y políticas, procesos migratorios, diversidad cultural, multiculturalidad y la inclusión social, entre otros, son aspectos que directa o indirectamente han afectado las dinámicas empresariales, trayendo con ellas cambios estructurales no solo a nivel logístico y administrativo, sino también humano.

La existencia de la diversidad cultural en las empresas ha traído consigo el cambio e innovación, haciendo necesario el establecimiento de políticas administrativas y laborales que favorezcan unas adecuadas relaciones interpersonales a la vez que la productividad de la empresa.

La diversidad cultural presenta ventajas y desventajas que más allá de ser toleradas deben ser comprendidas y aprovechadas por la organización para el logro de sus objetivos y metas. Hoy más que nunca se ha demostrado que elementos como el idioma, dialecto, sexo, discapacidad y costumbres, más que un factor de desventaja, se pueden convertir en factores de oportunidad, ganancia y progreso.

Por ello, en la presente investigación, y en el caso concreto de la empresa Karitex, se ha podido determinar la necesidad de integrar nuevos elementos y estrategias comunicativas que permitan desarrollar procesos de calidad y eficiencia administrativa, así como el establecimiento de unas adecuadas relaciones interpersonales como eje fundamental en la convivencia humana.

Las empresas están llamadas a adaptarse a las realidades del mundo y de cada ser humano, ya que todo indica que hacia el futuro esta diversidad aumentará. Además, las características

propias de cada ser humano no desaparecen al cambiar de un espacio físico o geográfico, sino que este las lleva consigo a donde vaya y siempre serán parte de su comportamiento y cultura.

Expuesto lo anterior, la presente investigación se enmarca en los enfoques relacionados con los estudios culturales y frentes culturales, ya que tienen en cuenta los espacios físicos, así como los encuentros generados entre grupos humanos con diferenciadas y variadas características personales, culturales, regionales y territoriales, haciendo referencia a sus saberes y los posibles significados de ellos de acuerdo con sus lugares de procedencia. Así, las organizaciones son espacios de encuentro con líneas invisibles que permiten la libre expresión y comunicación de hábitos diferenciados que pueden llegar a transformarse, compartirse o hasta eliminarse.

Delimitación del Ejercicio de Investigación

Problema

Antecedentes

Lo que hoy se conoce como industria textil en Colombia tuvo su origen a comienzos del siglo XX, en Medellín, al noroccidente del país. Hacia 1907, se construyeron en esta ciudad las dos primeras grandes fábricas: Coltejer y la Compañía Antioqueña de Hilados y Tejidos (encolombia, s.f.).

Estas comenzaron a generar nuevas fuentes de empleo, así como la creación y adecuación de nuevas tecnologías. Durante los últimos años, estas dos empresas han proporcionado los driles, índigos, popelinas y corduroy (pana) de la más alta calidad, así como géneros y gabardinas en algodón al mercado interno y a los mercados latinoamericanos, norteamericanos y europeos.

Las empresas de este segmento cuentan con personas dedicadas a la investigación y desarrollo. Se orientan al adelanto de nuevos productos acorde a las necesidades del mercado capacitando a su personal base a través del SENA, quien ofrece altos programas de desarrollo de tecnologías textiles; sin embargo, surge la necesidad de contar con más profesionales en formación técnica de proceso textil con la capacidad y la flexibilidad de atender varias operaciones del proceso productivo.

Diagnóstico

Una vez se ha tenido la oportunidad de dialogar tanto con el representante legal de la empresa como con algunos de sus colaboradores, y luego de realizar visita y observación directa, se ha podido determinar que en la parte administrativa no se evidencian problemáticas existentes al interior de la organización relacionadas con la diversidad cultural que puedan afectar la comunicación y el clima laboral dentro de la misma; no obstante, el representante legal menciona que en algunas oportunidades se han presentado dificultades menores, las cuales han sido atendidas de manera oportuna, directa y personalizada para evitar una mayor complicación.

Los colaboradores reconocen grandes bondades en la empresa, como el buen trato, estabilidad laboral y el cumplimiento oportuno en el pago de su salario. Por otra parte, manifiestan que en ocasiones se observan preferencias hacia algunos trabajadores, brindándoles mayor oportunidad de capacitación, y que algunas veces se han sentido con sobrecarga laboral, lo que les genera estrés y cansancio más aún cuando reciben órdenes de diferentes jefes al mismo tiempo sin saber a quién atender.

En cuanto a la relación entre colaboradores, se puede inferir que el clima laboral se ve afectado debido a la diversidad cultural presente en la empresa, ya que algunas personas se dirigen de manera brusca hacia los demás, otras se molestan porque dan un significado contrario a las palabras o al mensaje que se quiere expresar por parte de alguno de ellos, hay quienes se sienten excluidos por la formación de lo que ellos llaman «roscas» entre bogotanos y también se incomodan porque debido a su procedencia regional pareciera que hablan demasiado rápido y no se hacen entender de sus interlocutores. También hay quienes consideran que en ocasiones los diferentes gustos musicales llegan a causar molestia en su entorno laboral. Por último, aunque algunos describen el ambiente laboral como bueno y agradable y en el que existen compañeros

respetuosos y humanos, otros lo consideran estresante y pesado por la falta de apoyo, compromiso, terquedad y mal temperamento de algunos de sus colegas.

En virtud de lo anterior, y teniendo en cuenta que la diversidad cultural hace parte integral y funcional de la organización, el problema objeto de la presente investigación se hace manifiesto de la siguiente manera:

¿Cómo mejorar los procesos de comunicación interna de la empresa Karitex en términos de la diversidad cultural y la optimización del clima laboral?

De acuerdo con los hallazgos encontrados, esta investigación pretende resignificar el concepto de la diversidad cultural dentro de dicha empresa cambiando la manera de verla y asumirla, es decir, no como una desventaja sino como una ventaja y oportunidad para el logro de las metas y objetivos propuestos por aquella. Además, se busca promover y valorar los diferentes saberes y conocimientos de cada uno de sus colaboradores aprovechando sus arraigos culturales o características propias de sus lugares de procedencia, para el beneficio de la organización y buscando su desarrollo personal y laboral.

La resignificación de conceptos también ha de llevar a entender, respetar y aprender de las diferencias culturales del talento humano que allí se halla, sin importar qué tan diferente se escuchen los acentos, ni qué tan enredado parezca que hable una persona, tampoco qué tan nuevas o rebuscadas parezcan algunas palabras o la diferencia de concepto que asignan a las mismas, así como tampoco las preferencias gastronómicas ni mucho menos las creencias religiosas que se profesen; lo importante es lograr identidad y sentido de pertenencia permitiendo a todos enfocar su mirada y esfuerzo en una misma dirección.

Delimitación

La presente investigación se desarrolla en la empresa Karitex, una compañía colombiana situada en el barrio Santa Isabel, perteneciente a la localidad de los Mártires, y ubicada en la calle 1A # 27A - 56 en la ciudad de Bogotá.

La organización nació en el año 1967, lo que le ha permitido estar presente en el mercado por 56 años. Se creó como una empresa familiar dedicada a la producción y venta de ropa para dama manejando sectores de frontera, siendo ese su principal mercado; posteriormente, se presentan cambios fluctuantes de divisa debido al cierre de la frontera, por lo que las ventas se vieron muy afectadas, obligándolos en 1985 a buscar otras alternativas de mercado incursionando en un nuevo renglón de comercio, como ropa institucional, hospitalaria, hotelera y para el hogar, produciendo y comercializando ropa de cama como sábanas, cobijas, plumones, toallas, cubrelechos y demás.

Karitex actualmente cuenta con una nómina de 20 empleados. La consecución del talento humano no tiene preferencia alguna frente a su lugar de origen, ni otra característica particular más que la destreza y habilidad en el manejo de tres clases de máquinas, como lo son la fileteadora, máquina de confección plana y collarín. La gerencia indica que el personal se encuentra plenamente identificado con los objetivos, misión y visión de la empresa y que trabaja de manera comprometida para el logro de estos.

Con el fin de obtener un mayor conocimiento y una visión más amplia acerca de los diferentes enfoques y formas de abordar el clima laboral, y para efectos de la presente investigación, se realizó la consulta de varios trabajos de grado, encontrándose los siguientes hallazgos:

El primer trabajo consultado lleva por título *Clima laboral: factor clave de éxito para la efectividad empresarial de Casa Zauco (Dypicurian S.A de C.V)*, en la que se resalta la importancia de determinar estrategias organizacionales que favorezcan un ambiente saludable que permita al equipo de trabajo mostrar su potencial consiguiendo el éxito empresarial en el mercado (Muñoz, 2016).

El segundo trabajo de grado consultado basa su investigación en la manera como una adecuada interacción entre los diferentes seres humanos permite el buen desarrollo en las distintas actividades de la empresa sin importar raza, sexo o color. Se titula *La psicología organizacional y sus aportes en el clima laboral* (Alzate y Rodríguez, 2011).

La tercera investigación corresponde a la tesis de grado *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional*, que demuestra a través de su estudio la importancia del papel que juega la diversidad cultural en las organizaciones y cómo esta afecta el buen rendimiento y la buena productividad de una organización (Forrester y Vigier, 2017).

De los trabajos de investigación consultados se puede determinar que la diversidad cultural en las organizaciones influye de manera positiva en la integración, conocimiento y aportes para el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos propuestos por estas.

Justificación

Para muchas personas la comunicación es tan solo un continuo intercambio de información, sin llegar a pensar que este es un proceso de producción, transmisión de sensaciones y sentimientos.

En este sentido, la presente investigación se articula con la línea de Comunicación y Ciudadanía, en tanto que la comunicación interna y las expresiones ciudadanas propician el mejoramiento de la cultura y el clima laboral; esta disciplina, que se encuentra ubicada en el campo de las ciencias sociales desde hace más de tres décadas, mejora la interrelación entre sus miembros, sin tener en cuenta costumbres y diferencias individuales entre estos y el público externo, llevando al mejoramiento, fortalecimiento e identidad de las organizaciones.

Así mismo, la cultura organizacional se encuentra ampliamente ligada a la línea de Comunicación y Ciudadanía, pues a través de esta sus valores, costumbres, normas, estructura y acciones impactan el entorno social, facilitando el cumplimiento de sus metas, logros y, lo más importante, su visión y misión.

Cuando hacemos referencia al clima laboral es fundamental destacar el equilibrio que se debe generar entre la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad de las personas, así como la motivación de todos los colaboradores, pues la frustración de estas necesidades causa muchos problemas de ajuste obstaculizando su óptimo desempeño dentro de la empresa.

Las organizaciones como sistemas dinámicos precisan de una constante evolución, adaptación y flexibilización no solo en su parte operativa, sino en el manejo y desarrollo de su talento humano, poniendo a su disposición canales y medios que faciliten su interacción humana, desarrollo profesional, progreso y mejoramiento personal.

Finalmente, se puede determinar que por más que se esfuerce una organización por mantener una adecuada y acertada comunicación no siempre se podrán optimizar estos procesos, pues se pueden presentar obstáculos y barreras humanas, técnicas y semánticas que distorsionan y dificultan el proceso comunicativo causando perturbaciones y alteraciones dentro de la empresa, de allí la importancia de fortalecer los procesos comunicativos.

Objetivos

Objetivo General

Mejorar los procesos de comunicación interna de la empresa Karitex en términos de la diversidad cultural y la optimización del clima laboral.

Objetivos Específicos

1. Reconocer los factores culturales diversos que se presentan en Karitex.
2. Analizar ventajas y desventajas de la comunicación interna de Karitex frente a la diversidad cultural y sus afectaciones en el clima laboral.
3. Diseñar una estrategia de comunicación interna que mejore el clima laboral frente a los asuntos de la diversidad cultural de la empresa Karitex.

Marco Referencial

La base teórica de la presente investigación se fundamentará en los siguientes conceptos:

Cultura Organizacional

Se define como el conjunto de principios, costumbres, normas tradiciones, creencias, hábitos, experiencias, valores y características propias que identifican a una empresa haciéndola única y diferente a las demás, gracias a lo cual sus consumidores la identifican con mayor facilidad frente a algunos de sus competidores (Coulter y Robbins, s.f.).

La cultura organizacional describe la personalidad de una empresa; su forma de ser y actuar. Es un vínculo social que le da cohesión a una organización y la manera en la que esta última interactúa como conjunto, tanto en su propio entorno como con el exterior, con diversos grupos de interés, tales como proveedores o clientes, entre otros. Por último, diremos que dicha cultura determina la forma en la que funciona una empresa y es observable a través de sus estrategias, estructuras y sistemas.

Figura 1

Factores influyentes en la cultura organizacional.



Fuente de imagen: https://docs.google.com/document/d/16AwH9ZUhkU8AUAmcjJyKnjGD0dJl4UBzx7ef2z5_cRA/edit

Diversidad Cultural

Hace referencia a la interrelación, confluencia y comunicación constante de personas en un mismo espacio de trabajo con diferencias étnicas, lugares de procedencia, creencias, cosmovisiones, características físicas, diferencias dialécticas, sexuales, regionales, culturales, sociales, políticas, gastronómicas, físicas y mentales, entre otras. (Triandis, 2003, citado por Romero y Villanueva, 2016).

Figura 2

Diversidad cultural.

DIVERSIDAD CULTURAL					
TIPO DE DIVERSIDAD CULTURAL	ETNIA	PROCEDENCIA	CREENCIAS	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	EDAD
CÓMO SE EXPRESA CUANDO NO SE RECONOCE	Moracho, quemádo, mi negrito, indio, chinito, nigga, etc.	El gringo, el mono, la rola, el paisa, el pastuso, etc.	Rezandero, camándulero, fanático, no creen en nada, etc.	Gordita, flaquita, bajito, postizo, plástico, tumiada, enchulada, etc.	Cucho, culicagado, viejete, mocho, cuchibarte, pollo, etc.
EXPRESIONES CORRECTAS	Negro, afrodescendiente o indígena.	Extranjero, foráneo.	Ateo, agnóstico, escéptico, creyente, practicante.	Patricia, Juan, Camilo... usa mi nombre.	Persona de la tercera edad, anciano, joven, adulto, niño, adolescente, etc.
¿CUÁL ES LA APUESTA?	Valorar nuestros saberes y tu cosmovisión.	Aprendo de tu cultura y reconozco tus costumbres.	Respeto tu fe y encuentro mi espiritualidad.	Acepto mi imagen y respeto la de los demás.	Reconozco mi momento y respeto tu ritmo de vida.
Diversidad cultural: es la confluencia de personas de diferentes etnias, lugares de procedencia, creencias, cosmovisiones, características físicas, diferentes momentos vitales, entre otros, en un mismo espacio. Reconocer la diversidad cultural nos permite acercarnos al otro, intercambiar saberes y valores desde el lugar del respeto y la comprensión.					

Adaptado de: Cuadro comparativo. (s.f.).

Si establecemos un paralelo entre lo que ha significado la diversidad cultural tiempos atrás y lo que significa actualmente, observamos que ha ganado un gran terreno, pues anteriormente las organizaciones se enfocaban únicamente en satisfacer los intereses personales de los propietarios, mientras que ahora la cultura promueve el bienestar y la participación de su capital humano (Casanova y Díaz, 2008).

Es tan importante este concepto que a nivel mundial se han realizado varias consideraciones al respecto, como las hechas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y la Asamblea General de las Naciones Unidas:

Unesco: «la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos».

La Asamblea General de las Naciones Unidas reforzó esta importancia, declarando el 21 de mayo como el Día Mundial de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo, a través de su resolución 57/249 de diciembre de 2002. Dicha jornada tiene como objetivo señalar la necesidad y la urgencia de dar valor a la diversidad cultural y luchar contra la división entre culturas, que es la primera causa de conflicto en el mundo.

Diversidad Cultural y su Impacto en las Organizaciones

Las organizaciones son infinitamente variables, así como lo son cada uno de sus participantes o las personas que laboran en ella, por lo cual Roeber (citado por Chiavenato, 2011) resalta que «Las organizaciones no son sistemas cerrados, obedientes a sus mismas leyes, sino sistemas abiertos, sensitivos y sujetos a cambios en sus ambientes».

Así como las organizaciones ejercen influencia sobre la vida de las personas en cuanto a la forma como se alimentan y visten y sobre sus sistemas de valores, expectativas y convicciones, también las personas influyen sobre las organizaciones por su manera particular de pensar, sentir y actuar, esto influenciado grandemente por las características de su diversidad cultural, familiar y social.

Teniendo en cuenta lo mencionado, cada vez se vislumbra más la urgente necesidad y el reto al que se enfrentan las organizaciones de diseñar, gestionar y poner en práctica una serie de acciones y proyectos en las que se vea involucrado todo su recurso humano sin distinción alguna, en el que se pueda dar una adecuada interacción entre sus miembros y facilitar y lograr el cumplimiento de metas y objetivos no solo para las organizaciones sino para sus colaboradores.

Lo anterior nos permite determinar que la diversidad cultural nos facilita el acercamiento al otro, para favorecer el intercambio de saberes y valores desde el lugar del respeto y la comprensión.

Diversidad Cultural y su Impacto en la Comunicación

Mantener una buena o adecuada comunicación con una persona no depende únicamente de hablar un idioma con bastante habilidad, sino que se debe tener en cuenta su cultura, así como también los posibles significados o sentidos que ellos puedan adjudicar a una palabra o idea. Esto obedece a que pueden ocurrir malentendidos o, en algunos casos extremos, la ruptura de comunicación entre dos o más individuos.

En nuestra cotidianidad y ambientes de trabajo pareciera no tener repercusión alguna el lenguaje y las expresiones que utilizamos, pero si vamos al ámbito internacional y damos un vistazo a la globalización mundial nos daríamos cuenta de la gran importancia e impacto que

tienen la diversidad y la comunicación, de allí que no podemos minimizar en nuestros entornos ni el lenguaje ni las maneras cotidianas de expresar emociones y sentimientos.

Clima Organizacional - Clima Laboral

Con el fin de crear un ambiente propicio para el desarrollo de tareas y cumplimiento de metas, se debe tener en cuenta tanto el clima organizacional como el clima laboral, lo cual no quiere decir que uno sea más importante que el otro o que el uno excluya al otro, sino que se complementan.

Este se relaciona con el disfrute, paz, tranquilidad e interrelación existente entre los miembros de la organización, en otras palabras, se podría decir que hace referencia al ambiente interno que viven los diferentes miembros en su entorno laboral.

El clima organizacional es la cualidad del ambiente en el que se percibe o experimenta el comportamiento, actitudes y vivencias de sus diferentes colaboradores. También hace referencia específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que llevan a provocar diferentes espacios de motivación. En palabras de Atkinson «es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado» (Docty, 2021).

Clima Laboral

Se puede definir como el estado de ánimo de una organización; se trata de la parte humana de la empresa, la cual se encuentra íntimamente relacionada con el ambiente de los trabajadores y cómo viven el día a día dentro de ella.

Es importante resaltar que un adecuado clima laboral trae consigo grandes beneficios, entre los que se pueden señalar:

- Mejora de la productividad.
- Sentido de pertenencia.
- Cumplimiento de los objetivos.
- Estabilidad de la plantilla laboral.

Diversidad Cultural y Clima Organizacional

Al hablar de diversidad nos referimos a un equipo de trabajo multidisciplinario, con personas de diferente edad, género, cultura, creencias, etnias y estrato socioeconómico, lo que permite tener diferentes puntos de vista y analizar decisiones y acciones desde otra perspectiva. Con la diversidad las empresas logran tener una mayor generación de ideas, lo cual está acompañado de una cultura organizacional inclusiva, un buen clima laboral y correctos canales de comunicación, lo que generará que estas diferencias impulsen el rendimiento y la innovación misma.

De acuerdo con lo consultado, se encuentran grandes ventajas en una organización que cuente con una diversidad cultural inclusiva entre sus trabajadores:

Productividad y talento: esto se conseguirá si se cuenta con grandes colaboradores y un ambiente de respeto, igualdad y creatividad que favorezca el establecimiento de un buen clima laboral que beneficie, a su vez, la productividad de los integrantes del equipo.

Creatividad e innovación: las diferentes maneras de ver el mundo junto con las experiencias personales de cada colaborador permiten generar procesos creativos e innovación a la empresa.

Flexibilidad y respeto: las diferencias existentes entre los colaboradores generan identidad, respeto y empatía entre ellos, lo que conlleva a la diversidad dentro de la organización y a la unificación y fortalecimiento del equipo mediante el aporte individual de cada uno de ellos.

Toma de decisiones: tener diferentes puntos de vista favorece la toma de decisiones, ya que permite tener un panorama más amplio de variadas opciones e ideas que de seguro generarán cambios importantes en la empresa, lo que redundará en beneficio para todos.

Experiencia y liderazgo: el directivo que trabaja con equipos en los que la diversidad está presente añade un punto de valor a su experiencia, poniendo a prueba su capacidad de liderazgo (Duplos, 2019).

Comunicación y Diversidad Cultural

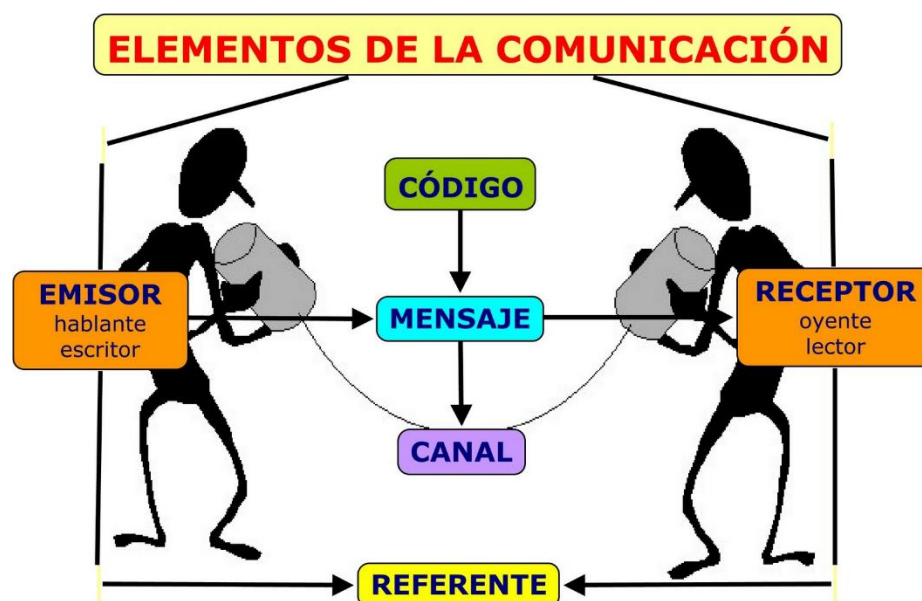
Según Davis, la comunicación es definida como «el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra, es esencialmente un puente de significados entre las personas» (como se cita en Vishakha, s.f.).

Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas: la que envía y la que recibe. Una persona no puede comunicarse sola, pues necesita un receptor que pueda completar este acto comunicativo.

Para que se pueda dar un proceso de comunicación se deben tener en cuenta cinco elementos: emisor o fuente, transmisor o codificador, canal, receptor o decodificador y destino.

Figura 3

Proceso de comunicación, elementos.



Fuente de imagen: https://docs.google.com/document/d/16AwH9ZUhkU8AUAmcjJyKnjGD0dJl4UBzx7ef2z5_cRA/edit

La Comunicación

La comunicación es definida como el intercambio de ideas, conocimientos, mensajes e información. La cultura y la comunicación están estrechamente interrelacionadas. La cultura requiere diversas formas de comunicación para prosperar, crear, ser recreada y compartida. Al mismo tiempo, esta da forma a una gran parte de los contenidos y formas de comunicación. Juntas, cultura y comunicación, tienen la capacidad de producir y difundir una gran riqueza de información, conocimientos, ideas y contenidos.

Generalmente, el proceso de comunicación se ve interrumpido por algunas circunstancias o barreras que interfieren y alteran su adecuado desarrollo; estas alteraciones no deseadas tienden a deformar y distorsionar los mensajes transmitidos.

Las Barreras de la Comunicación

Las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Todo elemento o circunstancia que impida interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales es considerado una barrera comunicacional (Chiavenato, 2011).

Figura 4

Diagrama de un sistema de comunicación.



Fuente de imagen: https://docs.google.com/document/d/16AwH9ZUhkU8AUAmcjJyKnjGD0dJl4UBzx7ef2z5_cRA/edit

Es importante resaltar que la comunicación constituye un elemento primordial en las interacciones humanas y formas de relacionarse en un contexto dado, de allí la importancia de retomar las comunicaciones interpersonales, ya que pueden influir en gran manera en el comportamiento de los otros y la eficacia de la comprensión entre las personas.

Marco Metodológico

Enfoque Metodológico

La presente investigación se desarrolla a través de la metodología cualitativa, definida por Taylor y Bogdan (2000) «como un modo de encarar el mundo empírico» y señalan que «en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable» (p. 7), pretendiendo con esto comprender lo que la gente dice.

Para el caso puntual de esta investigación, el enfoque presentado por estos autores deja entrever que la investigación cualitativa permitirá obtener información veraz y creíble en lo relativo a lo que sucede en la empresa Karitex en cuanto a su diversidad cultural, pues las características manifestadas por los diferentes trabajadores en su actuar y en la palabra hablada visibilizan características propias de sus regiones, las cuales han llegado a enriquecer el entorno laboral o en algunos momentos a ser causa o motivo de malos entendidos por la forma en que se manifiestan las palabras o por el desconocimiento de las mismas.

«Los autores Blasco y Pérez señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas» (Ruiz, s.f.). Teniendo en cuenta a estos autores, la investigación cualitativa ha permitido conocer la dinámica empresarial de Karitex, así como las características de sus empleados, pues se han observado en su entorno natural desempeñando de manera espontánea sus roles dentro de la misma, lo cual ha permitido conocer e interpretar de primera mano sus características y la manera como se relacionan entre sí de acuerdo con sus manifestaciones culturales.

Denzin y Lincoln (2011) consideran la metodología cualitativa como naturalista e interpretativa, determinando que en esta tanto investigadoras como investigadores indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan.

Lo manifestado por los autores se evidenció claramente en la empresa Karitex durante la visita diagnóstica, en la que se pudo observar a los colaboradores en su entorno natural, a la vez que se pudo establecer una conversación directa y tranquila que dejó entrever las relaciones existentes entre los trabajadores, su integración y las posibles dificultades relacionadas con sus características culturales.

Aplicar la investigación cualitativa en este estudio permitirá la recopilación de información no numérica a través de la observación y de otras herramientas como lo son las entrevistas, encuestas y la observación participante.

Una de las ventajas de la investigación cualitativa es que permite recoger el pensar, decir o sentir de los colaboradores de la empresa Karitex, para que al proceder luego a su interpretación permita evidenciar y determinar las principales características de su cultura organizacional y la diversidad cultural presentes en la misma.

Metodología

Se considera oportuno desarrollar la presente investigación bajo el enfoque etnográfico, ya que, como lo afirma Guber (s.f.), trae grandes ventajas para la misma y para el investigador por cuanto permite estar en contacto directo con el grupo de estudio; expuesto así, no se hará «sobre» la población sino «con» la población y a partir de ella, derivándose una relación idiosincrática que permitirá determinar comportamientos, formas de pensar y de actuar, lenguaje y otras

actitudes particulares de cada uno de los colaboradores o grupo de ellos pertenecientes a la empresa Karitex.

Otra de las bondades de la investigación etnográfica, según Rosana Guber (2001), es favorecer nuevos descubrimientos y no reproducir antiguos paradigmas establecidos sobre la diversidad cultural o diferentes situaciones vividas en la empresa.

Realizar la investigación con el método etnográfico y de manera directa en la organización, en su contexto natural y cotidiano como esta lo sugiere, la convertirá en un ambiente propicio para generar una comunicación informal en la que se puedan establecer tanto las ventajas como las dificultades que puedan favorecer o afectar el trabajo y la productividad al estar con personas de diversas características culturales.

Para complementar las ideas frente al método etnográfico, se presentan los conceptos de otros autores:

El sociólogo Anthony Giddens (1994) define la etnografía como «el estudio directo de personas o grupos durante un cierto período de tiempo, utilizando la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social. La investigación etnográfica pretende revelar los significados que sustentan las acciones sociales; esto se consigue mediante la participación directa del investigador en las interacciones que constituyen la realidad social del grupo estudiado» (citado en Murillo y Martínez-Garrido, 2010).

Este método de investigación perteneciente a las ciencias sociales también permite interpretar de manera sistemática la cultura de diversos grupos humanos o comunidades. Pretende descifrar los comportamientos humanos según sus sistemas de valores y creencias propias de la cultura, de

allí la importancia de participar directamente para poder contrastar lo que los colaboradores dicen (discurso) y lo que hacen (prácticas culturales).

Por último, se dirá que la etnografía es un tipo de investigación cualitativa por cuanto le preocupan más las interpretaciones subjetivas que los datos cuantificables; desde la etnografía proporciona al investigador más flexibilidad que otros métodos, ya que le permite adaptarse a circunstancias nuevas e inesperadas y aprovechar las oportunidades que puedan surgir durante el estudio.

Otra de las ventajas de realizar el trabajo etnográfico en la empresa Karitex es porque el grupo de estudio es relativamente pequeño, con lo cual el investigador puede ganarse fácilmente la confianza de los trabajadores de la empresa consiguiendo con esto información y colaboración pertinente; sin embargo, se deberá tener cuidado pues se puede presentar el evento de que el investigador se identifique tanto con el grupo que llegue a convertirse casi en un «miembro» de este y pierda la perspectiva y objetividad que debe tener un observador externo. Al lograr conocer un poco más al grupo es probable que se alcance una mayor comprensión del porqué y del cómo actúan las personas de cierta manera frente a determinadas situaciones.

Técnicas y Herramientas de Investigación

Los instrumentos que se utilizarán y aplicarán para recopilar datos e información pertinente al proceso comunicativo y la diversidad cultural encontrada en la empresa Karitex serán los siguientes:

Observación Participativa

Con el fin de adelantar la presente investigación, se realizó una visita de reconocimiento a la empresa Karitex y observación directa de su operatividad, con el fin de obtener datos reales concernientes a la diversidad cultural que se presenta allí, así como a la interacción comunicativa y su incidencia en el clima laboral.

Para contextualizar este término, según Guber es una de las principales técnicas de recolección de datos, cuyo objetivo principal es familiarizarse estrechamente con un grupo de personas y su quehacer diario por un período de tiempo con el fin de conocer sus prácticas, vivencias y formas de actuar en el entorno en que se encuentren. «Tradicionalmente, el objetivo de la observación participante ha sido detectar las situaciones en que se expresan y generan los universos culturales y sociales en su compleja articulación y variedad. La aplicación de esta técnica, o, mejor dicho, conceptualizar actividades tan disímiles como “una técnica” para obtener información, supone que la presencia (la percepción y experiencia directas) ante los hechos de la vida cotidiana de la población garantiza la confiabilidad de los datos recogidos y el aprendizaje de los sentidos que subyacen a dichas actividades» (2001).

Teniendo en cuenta las características y ventajas de esta herramienta, al permitir obtener un conocimiento amplio de las personas y de la empresa a través de la observación e interacción con todo el personal, se podrán determinar de manera libre y espontánea aquellos factores culturales que de una u otra forma contribuirán al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

Entrevistas Semiestructuradas

Según Guber (2001), la entrevista es una estrategia para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree; es una situación en la cual una persona tiene la oportunidad de expresar, opinar según su reflexividad. «La entrevista es una situación cara-a-cara donde se encuentran distintas reflexividades, pero, también, donde se produce una nueva reflexividad. Entonces, la entrevista es una relación social a través de la cual se obtienen enunciados y verbalizaciones en una instancia de observación directa y de participación». Guber agrega que «existen variantes de esta técnica; hay entrevistas dirigidas que se aplican con un cuestionario preestablecido, semiestructuradas, grupos focalizados en una temática, y clínicas (Bernard 1988; Taylor & Bogdan 1996; etc.)».

Con el fin de indagar y conocer los aspectos de la historia y operatividad de la empresa sin que haya lugar a la distorsión de la realidad, se realiza entrevista directa y de manera presencial al señor Alfredo Kalil, utilizando un cuestionario establecido y estructurado (ver anexo # 1).

Encuesta

De acuerdo con García Ferrando, (citado por Casas, Repullo y Donado, 2003) se puede definir la encuesta como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características».

Con el fin de conocer a los colaboradores de la empresa y determinar los principales aspectos de la diversidad cultural y la cotidianidad que allí se dan, se aplica una encuesta de nueve preguntas abiertas (ver anexo # 2).

Análisis de la Información

Con el objetivo de determinar la incidencia de la diversidad cultural y la comunicación en el clima laboral de la empresa Karitex, se realizó una entrevista semiestructurada al representante legal en la que se contemplaron aspectos administrativos y organizativos; de igual manera, se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa pertenecientes a diferentes áreas, en donde se tuvieron en cuenta aspectos administrativos comunicativos y de convivencia relacionados con la diversidad cultural al interior de la organización. Es de anotar que durante estos procesos se realizó una detallada observación en cuanto a la comunicación y relaciones interpersonales entre los diferentes estamentos de la empresa.

A continuación, se presentarán de manera descriptiva los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en la aplicación de la encuesta y la observación directa:

- A nivel administrativo se realizan grandes esfuerzos en la selección de personal con el fin de que sea idóneo para el desempeño de sus actividades, así como para el adecuado manejo de herramienta y maquinaria utilizadas en la confección.
- En lo concerniente a la diversidad cultural, no existe una preferencia determinada en cuanto al lugar de procedencia de sus colaboradores, y a pesar de que no todos son de la ciudad de Bogotá, en la parte administrativa no se ha encontrado dificultad alguna relacionada con la parte comunicativa; han existido esporádicas situaciones de dificultad, las cuales no han trascendido pues se han abordado de manera directa con las personas afectadas sin que esto influya en el grupo.
- La percepción de los colaboradores frente a la parte administrativa es un poco variable, pues algunos manifiestan que los jefes son buenos, humanos y respetuosos, mientras que otros consideran que se sienten acosados y presionados por la sobrecarga de trabajo, la falta de

comunicación y el no establecimiento de directrices claras y tiempo frente al desempeño de tareas comunes a seguir, ya que en algunas ocasiones se deben atender varias labores a la vez; también, en algunos eventos no hay claridad frente a las líneas de mando.

- En cuanto la parte laboral, algunos consideran que no hay equidad o las mismas oportunidades de capacitación, dando a entender que es un privilegio solo para algunos.
- En lo relativo a la diversidad cultural y su afectación en el clima laboral, los colaboradores dejan entrever algunos aspectos o dificultades generados por su lugar geográfico de procedencia, pues consideran que la forma de expresarse de algunas personas, así como los términos utilizados algunas veces, son malinterpretados o no son entendidos por quienes los escuchan. Además, se considera que hay «rosca» entre los bogotanos, dejando de lado a las personas que son de otros lugares. También consideran que en algunos momentos se presentan malos entendidos o roces entre ellos por la manera de abordar a las personas, dirigirse hacia ellas y de cómo se les habla, pues algunos lo hacen de manera brusca; otros se sienten aislados por el hecho de ser de un lugar geográfico diferente.
- Hay quienes consideran que los diferentes gustos musicales (vallenato) en ocasiones llegan a causar molestia en su entorno laboral.
- Por último, aunque algunos describen el ambiente laboral como bueno y agradable en el que existen compañeros respetuosos y humanos, otros lo consideran estresante y pesado por la falta de apoyo, compromiso, terquedad y mal temperamento de algunos de sus colegas.

Resultados

Uno de los grandes logros en la presente investigación fue crear la inquietud en el representante legal de la empresa frente a la diversidad cultural, como un factor que puede llegar a ser determinante tanto en el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales como en

el desempeño laboral de algunos de sus colaboradores y el mantenimiento de un favorable clima laboral para el desempeño y desarrollo de las tareas y trabajos propios de la empresa; así mismo, este trabajo permitió destacar la importancia en el respeto y la tolerancia que se deben tener hacia los diferentes colaboradores, tomando en cuenta sus características personales así como las maneras particulares de expresarse y divertirse según sus gustos y preferencias regionales.

De otro lado, se puede determinar que esta investigación fue una oportunidad para los colaboradores de la empresa para poder manifestar sentimientos y emociones que quizás no son relevantes en el diario vivir de la misma, pero que están presentes en su memoria y no son manifestados abiertamente «para evitar problemas», no solo con sus compañeros de trabajo sino con la parte administrativa.

Finalmente, se destaca como principal resultado la identificación de factores, ventajas y desventajas no solo relacionados con la diversidad cultural, sino también con aspectos administrativos que afectan en alguna medida tanto la comunicación como el clima laboral de la empresa, lo que generó el planteamiento y diseño de una propuesta encaminada al fortalecimiento y mejora paulatina de los aspectos mencionados anteriormente.

Se espera que la puesta en marcha de esta propuesta pensada de manera integral logre fortalecer al talento humano de la empresa y, una vez superadas sus dificultades, le permita desarrollar un trabajo de manera armónica que contribuya de manera favorable en el cumplimiento de metas y logros propuestos en la misma.

Propuesta

Plan Estratégico

Figura 5

Plan estratégico.



Fuente: elaboración propia.

Una vez aplicados los instrumentos metodológicos en la empresa Karitex, se han podido determinar las falencias, conductas o aspectos que de alguna manera han llegado a incomodar las relaciones interpersonales afectando el clima laboral existente dentro de esta; de igual manera, se establecen las ventajas y desventajas que trae consigo la existencia de una diversidad cultural dentro de la misma.

Con el fin de fortalecer dichas ventajas y buscar una mejora a las desventajas o dificultades que se puedan presentar en el campo comunicativo entre la parte administrativa y la parte operativa, se plantea la siguiente propuesta:

Justificación de la Propuesta

Esta investigación deja entrever la necesidad de incorporar al diario ejercicio de la empresa nuevos elementos y estrategias comunicativas que permitan desarrollar procesos y relaciones de calidad y eficiencia, al tiempo que contribuyan al mejoramiento del clima laboral de la misma, esto teniendo como premisa que la comunicación es el eje de la convivencia humana.

Objetivo General

Plantear estrategias de comunicación que favorezcan el establecimiento de unas adecuadas relaciones interpersonales entre los diferentes estamentos de la empresa, con el fin de fortalecer su clima laboral y diversidad cultural.

Objetivos Específicos

Promover una actitud de reflexión, tolerancia y aceptación frente a las diferencias y características personales, culturales y geográficas encontradas en el talento humano de la empresa Karitex.

Plan de Acción

A continuación, se plantearán una serie de estrategias y actividades con las que se pretende mejorar la comunicación y fortalecer el clima laboral existente en la empresa Karitex, en la que se deberá contar con total compromiso, verdadero trabajo en equipo, unidad y voluntad de todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.

El diseño y desarrollo de algunas de estas estrategias estarán a cargo de la parte administrativa, mientras que en otras se buscará la participación activa de los colaboradores de la empresa.

Estrategias

Diseño de Parámetros Normativos: Manual de Convivencia. Este manual deberá orientar el rumbo de la empresa a través de acciones normativas, administrativas y de convivencia que favorezcan el establecimiento de un adecuado clima laboral e interacción del talento humano, con miras a fortalecer la integración de diferentes culturas en un mismo espacio.

El diseño y elaboración de este manual será dirigido por la parte administrativa de la empresa, pero deberá contar con la participación activa de los colaboradores de los diferentes departamentos, puesto que son ellos quienes deberán regirse y cumplir lo contemplado en este manual.

Sensibilización y Capacitación a Todos los Funcionarios: Talleres de Sensibilización y Convivencia Social. Con esto se pretende facilitar los procesos comunicativos a la vez que se mejoran las relaciones interpersonales entre los diferentes estamentos de la empresa.

Así mismo, se busca determinar cuáles son las barreras de comunicación existentes generadas posiblemente por la diversidad cultural que se presenta en la organización, para que a través del diálogo y la sensibilización de las diferencias personales y culturales se logre fortalecer la tolerancia y convivencia social que les permita a los miembros de la empresa asumir las diferencias de manera cordial y respetuosa.

Se sugiere que la ejecución de los talleres esté a cargo de profesionales externos a la empresa, con el fin de generar en los participantes mayor tranquilidad y espontaneidad, de manera que la información suministrada no se encuentre sesgada por temor al rechazo o crítica del personal administrativo de esta.

Con la puesta en marcha de esos talleres, se espera que los participantes experimenten cambios en las dimensiones cognitivas, afectivas y conductual o comportamental.

La **cognitiva** pretende cambiar el CONCEPTO que una persona tiene con respecto a otra o con respecto a una actitud.

La **afectiva** pretende cambiar el SENTIMIENTO que se tiene por una persona o por una actitud.

La **comportamental** pretende cambiar el COMPORTAMIENTO frente a otra o frente a una actitud.

No con menos importancia, se sugiere abrir espacios en los que se brinde una atención individual a casos especiales, ello contribuirá de manera especial a la descarga emocional de los trabajadores logrando un desempeño eficaz en sus labores.

Por último, se pretende formar una atmósfera de armonía en donde haya la libertad de expresión sin temor a recriminación alguna a la persona frente a lo que haga o diga.

Generación de Equipos de Trabajo. Con esto se pretende la integración, conocimiento y trabajo cooperativo entre los diferentes colaboradores de la empresa, así como un mayor compromiso con los objetivos, planes y proyectos de la misma.

Esta estrategia fortalecerá las relaciones interpersonales, a la vez que evitará relaciones de hostilidad, rechazo y apatía entre los integrantes de las diferentes áreas de trabajo.

La creación de equipos de trabajo favorecerá el diálogo, respeto, tolerancia, expresión de sentimientos, ideas y experiencias que enriquecerán el saber y el desempeño de los colaboradores

en las diferentes áreas y departamentos de la empresa, más aún cuando dentro de estos grupos se haga notoria la diversidad cultural presente en los miembros del equipo.

Un buen equipo de trabajo será el que logre:

- Un carácter interdisciplinario.
- Actitudes de participación.
- Identificación y superación de barreras.
- Cambios de comportamientos indeseables.
- Búsqueda de soluciones a metas comunes.
- Un estilo de dirección participativa.

Diseño de Mecanismos de Comunicación. Tienen como finalidad establecer diferentes canales a través de los cuales se pueda multiplicar la información haciendo posible que llegue a todos los colaboradores y estamentos de la empresa; además, pretende que se desarrolle en todas las direcciones con total libertad y confianza de que todo lo que se transmite se entienda de manera correcta. Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación se debe dar de la siguiente manera:

- a. Comunicación descendente-ascendente.
- b. Comunicación formal - informal.
- c. Comunicación oral - escrita.

Es importante tener en cuenta que los vehículos o canales de comunicación también pueden ser de carácter impreso, audiovisual, televisivo o por medio de las diferentes redes sociales

(WhatsApp, Telegram y plataformas digitales), teniendo en cuenta que con el uso de las nuevas tecnologías y la nueva era digital es mucho más factible, rápida e inmediata la comunicación.

Otros canales que se podrán utilizar tanto a nivel interno como a nivel externo son:

Nivel interno: carteleras, circulares, videos, buzón de sugerencias, exposiciones, boletines informativos, revistas y comités.

Nivel externo: cartas, circulares, carteleras, exposiciones y boletines informativos.

Finalmente, se puede determinar que, con el uso adecuado de estos canales o medios de comunicación, la información y el proceso comunicativo será más adecuado, fluido y respetuoso, mejorando con esto las condiciones laborales o las relaciones interpersonales entre los diferentes estamentos de la empresa, y de manera muy especial llegando a un mejor entendimiento, comprensión y respeto por las características de diversidad cultural que se encuentren al interior de esta.

Es importante resaltar que tanto los administrativos como los colaboradores de la organización pueden hacer uso libre y creativo de cualquiera de los medios o canales de comunicación aquí sugeridos y mencionados.

Acciones de Integración. Esta estrategia tiene como finalidad crear espacios formales e informales en donde se desarrollen actividades encaminadas a fortalecer el conocimiento, integración, esparcimiento y formación del talento humano de una manera libre y espontánea, que contribuyan a unas mejores relaciones interpersonales y al fortalecimiento de la empresa.

Es preciso mencionar que independientemente de las características propias de cada reunión, todas deben plantearse como propósito crear un espacio destinado a favorecer la comunicación, retroalimentación y libre expresión de ideas, pensamientos y sugerencias.

Estas acciones de integración o reuniones se pueden realizar en tres niveles diferentes, como son:

Profesional. La podrán realizar los administrativos, jefes de área o encargados de los diferentes departamentos de la empresa con miras a tratar aspectos administrativos, de bienestar y cumplimiento de metas. Sería oportuno que se brindaran espacios para que los jefes de cada área se reúnan con su equipo de trabajo.

Social – Recreativa. Son espacios a través de los cuales se pretende integrar al personal en un clima más amable y menos estresante que el laboral, en donde se pueden aprovechar fechas especiales y actividades de integración que tengan como objetivo la unificación del grupo de trabajo.

La realización de estas actividades puede convertirse en un importante estímulo para el personal al no contemplarlos como simples «trabajadores», sino como seres sociales que necesitan estar en contacto no solo con sus compañeros de trabajo, sino también con sus familias.

A continuación, se sugieren los siguientes espacios como ocasiones para fortalecer la integración y mejoras en la comunicación:

- Celebración de cumpleaños.
- Convivencias.
- Caminatas.
- Jornadas recreativas.
- Actividades deportivas.
- Mes de Amor y Amistad.
- Aniversario de la empresa.
- Día de la Mujer.
- Día del Trabajo.

Cultural. Son espacios o reuniones con los que se puede abrir la posibilidad de enriquecer el conocimiento y la parte intelectual de todos los miembros de la empresa a través de la preparación y socialización de temas que puedan llegar a ser de interés general.

Las actividades que se sugieren para este espacio de enriquecimiento cultural pueden ser:

- Visitas a museos.
- Visita y participación en ferias empresariales (conocimiento de maquinarias e insumos).
- Festival de teatro (cajas de compensación).
- Charlas motivacionales.

Evaluación de la Propuesta

Se considera de gran importancia no solo la puesta en marcha de la propuesta, sino que es parte fundamental de la misma su constante evaluación, ya que permitirá establecer aciertos, desaciertos y propuestas de mejoramiento que lleven a la empresa a la cualificación y potenciamiento del servicio prestado y al cumplimiento de metas y objetivos, a la vez que se logra la estabilidad de su talento humano y la cualificación de este como el recurso más valioso de la misma. **«Lo que no se evalúa, no tiende a mejorar».**

Finalmente, de todas estas actividades se puede concluir que se pueden obtener grandes resultados observados en la mejora del clima laboral al igual que en el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales, pero no se podrá llevar a cabo sin la total disposición y buen ánimo de cada uno de los integrantes de la empresa, comenzando desde la parte administrativa hacia los colaboradores de la misma.

Conclusiones y Recomendaciones

Una vez culminada esta investigación, se puede concluir que la comunicación es un factor determinante para el mejoramiento del desempeño laboral, así como para la optimización del clima laboral desarrollado en la empresa.

La existencia de diversidad cultural en la organización hace necesario el establecimiento de excelentes canales y medios comunicativos, ya que la buena marcha de esta se puede ver afectada por las diferencias culturales frenando ciertos procesos y dificultando la interacción entre los miembros de la misma.

A pesar de las dificultades comunicativas que en ocasiones se puedan presentar en el ambiente laboral, se percibe con agrado la satisfacción y agradecimiento por parte de los colaboradores hacia la parte administrativa y gerencial de la empresa por las condiciones laborales ofrecidas; no obstante, esperan que se realicen algunos ajustes en el manejo y direccionamiento del personal.

Referencias

- Alzate Ñustes, G. M., y Rodríguez Muñoz, J. C. (2011). *La psicología organizacional y sus aportes en el clima laboral*. Repositorio institucional Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/items/224cccf9-78d1-42d3-8da7-0c42777e73e2>
- Casanova, M. B., y Díaz, J. (26 de octubre de 2008). La gestión de la diversidad es el gran reto del siglo XXI. *Tendencias 21*. Recuperado el 15 de mayo de 2022 de: https://www.tendencias21.es/La-gestion-de-la-diversidad-es-el-gran-reto-del-siglo-XXI_a1537.html
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador J. R., y Donado Campos, J. (mayo de 2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, vol. 31, número 8, páginas 527-538. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* [PDF]. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de: https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Coulter, M., y Robbins, S. (s.f.). *Administración*. Recuperado de: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-ort-uruguay/principios-de-la-gerencia/capitulo-3-robbins/17879013>

Cuadro comparativo. (s.f.). *Cuadros sinópticos, diferencias y similitudes, entre diversidad cultural y diferencia cultural*. Recuperado de: <https://cuadrocomparativo.org/diferencias-similitudes-entre-diversidad-cultural-y-diferencia-cultural/>

Denzin, N., y Lincoln, Y. (2011). *Manual de investigación cualitativa*. Recuperado de: <http://metodo3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/169/2014/10/Denzin-Norman-K.-Lincoln-Yvonna-S.-Introducci%C3%B3n-general.-La-investigaci%C3%B3n-cualitativa-como-disciplina-y-como-pr%C3%A1ctica.pdf>

Docty. (2021). La teoría de la expectativa-valor de Atkinson: ¿en qué consiste? Recuperado de: <https://salud.docty.co/la-teoria-de-la-expectativa-valor-de-atkinson-en-que-consiste/>

Duplos. (18 de noviembre de 2019). *Diversidad organizacional: un elemento esencial para la innovación y el éxito*. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de: <https://www.duplos.cl/destacados/diversidad-organizacional-un-elemento-esencial-para-la-innovacion-y-el-exito/4645/2019/11/18/>

Encolombia. (s.f.). *Industria textil 1 Parte*. Recuperado de: <https://encolombia.com/economia/info-economica/algodon/Industriatextil/>

Forrester, J., y Vigier, A. (2017). *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional* [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias. Repositorio Institucional UCA. Recuperado de: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/471>

Guber, R. (s.f.). La etnografía [PDF]. *Academia*. Recuperado el 4 de septiembre de 2022 de: https://www.academia.edu/296632/La_Etnograf%C3%ADa

Guber, R. (2001). *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma. Recuperado el 10 de noviembre de 2022 de: https://perio.unlp.edu.ar/catedras/mis/wp-content/uploads/sites/126/2020/04/cap4guber_r.-la-etnografia.pdf

Muñoz Pulido, Y. (17 de febrero de 2016). *Clima laboral: factor clave de éxito para la efectividad empresarial de Casa Zauco (Dypicurian S.A De C.V)*. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/3223>

Murillo, F., y Martínez-Garrido, C. (2010). *Investigación etnográfica*. Recuperado de: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24243w/I_Etnografica_Trabajo.pdf

Romero Flores, E., y Villanueva Flores, M. (2016). La gestión de la diversidad en las organizaciones: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, n.º 15, pp. 26-35. Recuperado de: <https://1library.co/document/qodog77z-gestion-diversidad-organizaciones-estudio-campo-gibraltar-gestion-joven.html>

Ruiz Medina, M. I. (s.f.). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Recuperado de: https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html

Taylor S. J., y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Recuperado de: <https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

Vishakha, B. (s.f.). Human Relations: Meaning, Approach, Concept, Importance, Limitations. *Economics Discussion*. Recuperado el 15 de mayo de 2022 de: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/human-relations/human-relations/32398>

Anexos

Anexo de herramientas planteadas y realizadas

Anexo # 1

Entrevista semiestructurada

Teniendo en cuenta que la diversidad cultural es la existencia de diferentes culturas dentro de una misma empresa, y que pueden estar asociadas con la religión, política y lenguaje, entre otros aspectos, los invitamos a responder la siguiente encuesta, la cual tiene por objeto conocer las características culturales de los colaboradores de la empresa Karitex. Esta corresponde a un trabajo de investigación planteado dentro de los estudios de pregrado de Comunicación Social para la Paz de la Universidad Santo Tomás.

1. ¿Cómo surge la empresa?
2. ¿Hace cuánto tiempo fue creada?
3. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
4. ¿Cuál es su principal línea de producción?
5. ¿La selección del talento humano tiene alguna preferencia en cuanto a su ubicación geográfica?
6. ¿Considera usted que eso pueda afectar en alguna medida el clima laboral debido a las diferencias culturales?
7. ¿El talento humano se encuentra identificado con la cultura organizacional de la empresa (misión, visión y filosofía)?
8. ¿Existe alguna barrera de comunicación en su empresa?

Anexo # 2

Encuesta

Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa.

Entrevistado/Preguntas
¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
¿De dónde es usted?
¿Sus arraigos o características culturales influyen de alguna manera en sus relaciones interpersonales dentro de la empresa?
¿Cómo califica el clima laboral de la empresa y por qué?
En caso de presentarse dificultades dentro de la empresa, ¿cuál sería su principal motivo?
¿Cuáles son las principales características de la empresa? ¿Se identifica usted con ellas?
¿Qué canales de comunicación se manejan dentro de la empresa?

Anexo # 3

Sistematización de instrumentos

Entrevista semiestructurada

Paula. -Buenos días. Nos encontramos aquí con Alfredo Kalil, representante legal de la empresa Karitex. En esta oportunidad vamos a realizar una entrevista de la diversidad cultural y la cultura organizacional de la empresa. Teniendo en cuenta que la diversidad cultural es la existencia de diferentes culturas dentro de una misma empresa y que pueden estar asociadas con la religión, política y lenguaje, entre otros aspectos, lo invitamos a responder la siguiente encuesta, la cual tiene por objeto conocer las características culturales de los colaboradores de la empresa Karitex. Esta corresponde a un trabajo de investigación planteado dentro de los estudios de pregrado de Comunicación Social para la Paz de la Universidad Santo Tomás.

¿Cómo te encuentras el día de hoy?

Alfredo. -Muy bien, Paula, muchas gracias. Bienvenida a nuestra empresa.

Paula. -Bueno, como primera pregunta yo quisiera saber ¿cómo surge la empresa? ¿Hace cuánto tiempo fue creada?

Alfredo. -Bueno, la empresa fue creada por nuestros padres en el año de 1967. Llevamos 55 años en el mercado. Inicialmente fue creada bajo otro esquema, que fue ropa de dama. Nosotros manejamos sectores más que todo de frontera, y ese era nuestro mercado. Al haber cierre de mercado en las fronteras por los cambios de divisa muy fluctuantes, como el bolívar en Venezuela o el peso en Ecuador, entonces las ventas bajaron y no teníamos mercado. A raíz de esto, en el año 1985 entramos en el renglón de ropa institucional, ropa hotelera, hospitalaria y ropa para el hogar, fundamentalmente ropa de cama, como son sábanas, cubrelechos, cobijas, toallas, edredones, y empezamos a producir y a comercializar.

Paula. - ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa en este momento?

Alfredo. -Nosotros tenemos una nómina de 20 personas.

Paula. -Okey, ¿y la selección del talento humano tiene alguna preferencia en cuanto a su ubicación geográfica?

Alfredo. -Ninguna, nosotros..., nuestro perfil de consecución de personas, es que buscamos que la persona esté preparada, esté capacitada para el manejo de tres tipos de máquinas, lo que es la fileteadora, la de confección plana y la de collarín. Realmente no buscamos otro, otro que tenga que ser de determinada región, no; que esté capacitada, no hemos tenido ningún inconveniente con esas personas y siempre buscamos que sea una persona capacitada, en sí ese es nuestro requerimiento.

Paula. - ¿El talento humano de la empresa se encuentra identificado con la cultura organizacional de la misma, como lo es la visión, la filosofía de la empresa?

Alfredo. -Sí, en nuestro reglamento de trabajo encontramos la misión, visión de la empresa y un correspondiente compromiso del personal hacia la empresa, al igual que el compromiso de la empresa hacia el personal.

Paula. - ¿Existe alguna barrera de comunicación que usted identifique dentro de la empresa?

Alfredo. -Ninguna, por lo que le comento, son personas..., buscamos un personal capacitado que ya tenga experiencia, muy pocas veces tenemos casos excepcionales de las personas que

están en el Sena, que están en una etapa de aprendizaje, que son personas del Sena los que tenemos en nuestra empresa, pero realmente nosotros buscamos una persona que tenga una buena preparación, una experiencia laboral y que tenga un conocimiento del ramo, entonces pues realmente no encontramos dificultad cuando alguien ya ha laborado, entonces no encontramos ninguna dificultad con ellos.

Paula. –Bueno, eso sería todo por el día de hoy. Muchísimas gracias. Adiós.

Sistematización de encuesta

Análisis y resultados de encuesta a colaboradores de la empresa Karitex

Entrevistado/ Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?	3 años	12 años	3 años	20 años	5 años	15 años	22 años	4 Meses	18 meses	22 años	5 años
¿De dónde es usted?	Cartagena pero criada en barranquilla	Bogotá	Cesar/Valledupar	Viotá/ Cundinamarca	Ocaña/ norte de santander	Medina/Cundinamarca	Barranquilla	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá
¿Sus arraigos o características culturales influyen de alguna manera en sus relaciones interpersonales dentro de la empresa?	Si, en la forma de expresarse, por los términos utilizados hay una mala interpretación o no son entendidos	No afectan para nada	Claro que si por que uno habla muy rápido, no habla como ellos, hay diferentes gustos musicales, existe la rosca de los Bogotanos, lo aislan a uno por ser de otra región, se nota la diferencia hacia uno	No	Cariño y respeto	Presión por alguno de los jefes por acoso	Si muchos encuentros con personas que entre menos preparación tienen hay más dificultad	No	No afecta	No	En algunos casos, en ocasiones se encuentra con personas tercas de mal temperamento, no se saben expresar y abordan de manera brusca
¿cómo califica el clima laboral de la	Bueno se trabaja en equipo	Bueno, los jefes son demasiado buenos	Bueno, por que cada uno está en su trabajo aunque se	Normal, bien el ambiente se lo da uno mismo	Normal me tratan bien	Estresante	Bueno, existe cultura de respeto	Genial, compañeristas -Humanos	Bueno, trato respetuoso	Pesado, no hay compañerismo, no hay	Bueno, hay compañerismo y confianza

empresa y porque?			presentan inconvenientes no le doy mayor trascendencia							apoyo entre compañeros	
¿En caso de presentarse dificultades dentro de la empresa cuál sería su principal motivo?	A nivel laboral, por recargo de trabajo y al trabajar en línea se pueden presentar inconvenientes	La falta de comunicación	Por la indiferencia, no hay las mismas oportunidades que las demás. (instrucción-capacitación)	Comunicación, forma de interpretación o la manera como se dicen las cosas.	Temas de contratación, no es algo seguro	-Renunció por falta de respeto por algunos jefes	Directrices de la empresa no se ponen de acuerdo, desacuerdos momentáneos	Por el tema laboral, malos entendidos, que algo salga mal	Estrés, acoso por cumplir con el trabajo	Recargo de trabajo, muchas actividades al mismo tiempo, no presenta dificultades con compañeros	Comunicación muchas líneas de mando, falta de organización en el trabajo, se cumplen varias órdenes y trabajos a la vez
¿Cuáles son las principales características de la	-Buen trato, cumplimiento o en pagos -Desconocimiento de	-Acogedor a -pagos cumplidos -buen trato	Excelentes empleadores, muy comprensivos, dádicosos y	Salir adelante pensando en el futuro calidad de la confección,	Si me identifico con ellas, Misión mejorar	Si, me siento identificado con ellas	Si, gustan	-Compañeristas -Nos tienen en cuenta -Apoyo por	-Cumplimiento en pagos -respeto -Espacios	Puntualidad en el pago, apoyo en beneficios	-Estabilidad laboral -cumplimiento en pago -respeto por
¿Considera que hay un	No en ocasiones se	-Conoce misión y	No, a veces hay críticas frente a	No hay ningún interés	No, no hay ninguna	Si por la edad	No	No	Todo el interés se	Se respeta la manera	El interés es de equipo

interés por	conversa o	vision y	las ideas		inclinación				enfoca	de ser de	conjunto de
-------------	------------	----------	-----------	--	-------------	--	--	--	--------	-----------	-------------

¿Qué canales de comunicación se manejan dentro de la empresa?	-Buzón de sugerencias -Whatsapp -Comunicación directa con los jefes	-Whatsapp -Caja de sugerencias	-Canales -Reuniones -Grupos de whatsapp	-Escritos -Verbales -Teléfono	-Planillas -Teléfono	-por medio x telefono	-Impresos -Correos -Impresos -Whatsapp	-Oral -Verbal -Escrito	-Teléfono -Whatsapp -Comunicación verbal -no todos pueden tener el teléfono en la mano	-Buzón de sugerencias -Voz a voz -Se habla directamente -existe comité de convivencia que trata las dificultades . COPAX	-Diálogo de atención verbal -memo -Comunicación directa
---	---	-----------------------------------	---	-------------------------------------	-------------------------	-----------------------	---	------------------------------	---	---	---

Registro fotográfico en el momento de la encuesta, empresa Karitex.



