UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FORMACIÓN INTERCULTURAL EN LA EMPRESA, REALIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

MARY LUZ CORREA UPEGUI

DOCENTE: MAYDEN SOLANO

Articulo corto de reflexión como trabajo final de seminario de grado

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
FEADIS
BOGOTA
2017

Seminario de Grado/ Mayden Solano
04 -10 - 2017

Artículo corto de reflexión

FORMACIÓN INTERCULTURAL EN LA EMPRESA, REALIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA[1]

Mary Luz Correa Upegui[2]
(d5201039@unimilitar.edu.co / código: 5201039)

Resumen

Debido a la globalización, no solo es necesario dar a los colaboradores dentro de una empresa multinacional, herramientas que les permita comunicarse con personas de otros países a través de diversas lenguas extranjeras, sino además, desarrollar competencias para tener encuentros comunicativos y sociales con el fin de lograr objetivos comunes en medio de la alteridad, es allí donde se emplean las competencias interculturales, facilitando intercambios en escenarios internacionales y locales. Inherente a la administración de empresas multinacionales, se encuentra la coexistencia de múltiples identidades culturales, regionales y sociales, y donde se evidencian el trabajo en equipo e la interdependencia de procesos. Como consecuencia, se exige actitudes de tolerancia, respeto por el otro y de sensibilidad cultural, por tal razón, el objetivo de este artículo de reflexión es describir los efectos del desarrollo de competencias interculturales en la gestión de la empresa multinacional. El escrito se fundamenta en el concepto de Cultura Empresarial, abordado en el segundo módulo de la especialización en Alta Gerencia, y en los sub-temas estudiados en esta asignatura, como lo

[1]Este artículo corto es un producto del trabajo realizado en el Seminario de Grado de la Especialización en Alta Gerencia, 2017.

[2]Profesional en Lenguas Extranjeras y Negocios Internacionales. Estudiante de la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo Electrónico: maryluzcorreau@gmail.com

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

son; la interculturalidad en las organizaciones, la ética y el comportamiento organizacional, donde se reflexionó que en la gestión, de organizaciones multinacionales y nacionales, la formación en competencias interculturales es insuficiente.

Palabras clave: gestión, interculturalidad, competencias, comportamiento.

Abstract

Due to globalization, not only is necessary to give staff, of a multinational company, tools that allow them to communicate with people from other countries through different foreign languages, but also, to develop competences to have communicative and social encounters with the purpose of achieving common goals in the midst of otherness, here intercultural competences play an important roleto facilitate exchanges at international and local levels. Inherent to the management of multinational organizations,it is evident acoexistence of cultural, regional and social identities, as well as teamwork and interdependence of processes. This requires attitudes of tolerance, respect for others, and cultural sensitivity;as a consequence, the objective of this article of reflection arises, to describe the effects of the development of intercultural competences in the management of multinational enterprises. This essay is based on the concept of Entrepreneurial Culture and on the topics studied along this subject, such as; interculturality in organizations, ethics and organizational behavior, in which it was concluded that, training on intercultural competences are not efficiently promoted in the management of multinational organizations.

Key words:management, interculturality, competences, behavior

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

Introducción

Contradictorio al pensamiento que alude la globalización, comportamientos xenofóbicos y racistas han venido marcando no solo la sociedad, sino también el comportamiento organizacional. La falta de apertura a la diversidad del mundo, el poco interés por conocer nuevas culturas, y la idea de regionalismo perfecto, sobrevalorado y conformista (Bartolomé, 2002), ha llevado a la intolerancia, la inefectividad en la comunicación y bajo nivel de trabajo en equipo; conductas que impiden mediar en las diferencias de lenguaje, pensamiento, creencias y comportamiento de personas en distintos grupos sociales e incluso dentro sus mismas características socio-culturales.

La empresa debe impartir una formación crítica y constructivista que capacite para la alteridad, las competencias interculturales permiten fomentar la comprensión del otro y su reconocimiento como un ser que pertenece a un grupo social con características culturales diferentes, lo cual influye en su forma de expresión, comportamiento y demás rasgos de la comunicación. Esta última es la materia prima que contribuye en la formación para la paz y la armonía entre los diversos procesos inherentes a la conducta humana en todos sus contextos, incluyendo el comportamiento organizacional. Sobre la base de esta consideración, este ensayo toma como referencia una empresa multinacional con oficinas en Bogotá, Colombia, que opera en 32 países de 4 continentes, buscando identificar de qué manera el desarrollo de competencias interculturales aporta a la gestión de empresarial en favor del trabajo en equipo, la comunicación eficaz y la productividad.

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

En este sentido, como ejes centrales de este escrito, se encuentranla descripción de los principios de administración empresarial, la definición de competencias interculturales y la caracterización de la formación en intercultural dentro de la empresa foco de esta reflexión, su pertinencia y relación con el código ético empresarial y las competencias interculturales, reconociendo que, en la realidad de Colombia, la gestión de procesos en empresas con alta interdependencia internacional están en marcados por situaciones de excesiva presión y sobre carga de trabajo, desencadenado comportamientos agresivos, discriminatorios que perjudican la convivencia, la armonía y el trabajo en equipo, desconociendo el código de conducta que proclama por un ambiente positivo.

Principios de Administración Empresarial Ajustadas a la Compañía

CODENSA S.A. ESP es una compañía colombiana, dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica. Fue creada en 1997 como resultado del proceso de capitalización de la Empresa de Energía de Bogotá. Llega a 108 municipios de Cundinamarca y cubre el 100% de la capital del país. Adicionalmente, genera cerca de 1000 empleos directos y más de 5000 empleos indirectos. CODENSA S.A. ESP hace parte del Grupo Enel, es cuáles la segunda empresa eléctrica en Europa por capacidad instalada. Opera en 32 países de 4 continentes, cuenta con 61 millones de clientes residenciales y empresariales y más de 95,752 GW de capacidad instalada. En América Latina está presente en Chile, Brasil, Colombia, Argentina y Perú.

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

Los Principios de administración aportados por Fayol (1916) que se ajustan a CODENSA S.A. ESP de manera más evidentes son División del Trabajo, Disciplina, Equidad, Iniciativa Espíritu de grupo. Si bien en este escrito se menciona que estos cinco principios de la teoría clásica son los más relevantes dentro de la administración de CODENSA, aclaramos que el propósito es describir, debatir y reflexionar con respecto a su funcionalidad y eficiencia en el marco de una gerencia que proclama el cumplimiento de un código ético promovedor de un ambiente positivo.

En primero, tenemos el principio de división del trabajo. Para Fayol "La división del trabajo es de orden natural; donde la división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.” En este sentido, encontramos dentro de la compañía la especialización de funciones. Para CODENSA, las actividades y sus responsables deben ser definidos y descritos bajo criterios claros, lo que permite alienar estratégicamente el desempeño del recurso humano en función de la eficiencia y productividad. En palabras de Fayol “El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento”. En la compañía, la especialización es de gran utilidad, esta constituye un marco de referencia el cual establece los niveles de desempeño deseados y de necesario cumplimiento que guía el empleado al crecimiento individual y organizacional. Sin embargo, dentro de las políticas dela empresa, esta se debe preocupar por la formación y el desarrollo profesional de las personas que allí trabajan, fomentando el aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades. En consecuencia, sepermite que los empleados evolucionen dentro de la

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

compañía y tengan diversidad de funciones en la organización, disminuyendo el riesgo al cansancio, molestia o aburrimiento que pueda causar el desarrollo de una función especializada.

En segundo lugar, encontramos la disciplina, si bien hace parte de la Teoría Clásica de administración desarrollada por Henry Fayol al inicio del siglo XX, aún desempeña un papel determinante dentro del sistema administrativo de CODENSA. Fayol considera que,

> “Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos, de recompensas y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia”.

Para la dirección, el comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos es fundamental dentro de la normatividad expresada en las descripciones del cargo, y esto a su vez hace parte irrefutable de las políticas disciplinarias de la administración.En esta consideración, los principios generales de la administración son mecanismos para garantizar el adecuado desempeño administrativo. Por ende, resaltar el aspecto humano orienta los esfuerzos y recursos hacia el logro de los resultados organizacionales.

Por otra parte, es claro que cada individuo en la organización tiene su propia marca personal. En un grupo diversificado, el término Equidad va más allá de las diferencias culturales, genero, el sector económico a los que pertenecen, y su enfoque es el defender las

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

mismas condiciones y oportunidades para todas las personas, sin distinción. La equidad en la organización trabaja para eliminar toda cuestión que fomente la distancia entre los individuos, haciéndolos ver que no son tan diferentes unos de otros y son una parte vital de la organización. Ahora bien, en la búsqueda de un equilibrio entre la parte personal y la función empresarial, es necesario considerar qué busca la organización y cómo complementarlo con las necesidades de cada uno de los individuos que la componen, y así alcanzar las expectativas en el control organizacional.

En cuanto al principio de Iniciativa, las buenas intenciones del código de conducta institucional no son suficientes para motivar a cada uno de los integrantes de la empresa aemprender, crear algo, mejorar, innovar e incluso tener una idea requiere de un esfuerzo adicional de energía, y más compromiso. Cada acción que realice la gerencia debe fomentar en todos los integrantes una mayor confianza y autonomía para llevar a cabo iniciativas como parte de los procesos de mejora continua y superar los niveles de satisfacción internos y externos de la organización. Dando como resultado el merito a logro individual o grupal.

Finalmente, apoyara otra persona o requerir el apoyo de alguien para llevar a cabo el cumplimiento de un objetivo, orienta al último principio que es el espíritu de grupo, el cualhace parte de la marca de toda organización. En la gestión empresarial se enseña a cada integrante la importancia de su rol en toda la cadena de procesos, las fortalezas y las funciones críticas para mitigar aquellos puntos donde se puede ser débil. Es decir, que al unir a los integrantes de la organización de un modo armónico y eficaz, se debe considerar como

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

excelencia operacional, lo que promueve la consecución de metas en el planeamiento estratégico de la empresa y conlleva a su vez al crecimiento para todos los integrantes, no solo en la parte profesional sino a su vez en la personal, manteniendo un equilibrio, armonía y control a lo largo de la cadena de valor de la organización.

Las Competencias Interculturales y sus Manifestaciones

En primera medida, la interculturalidad se fundamenta en una sociedad satisfecha y sin conflictos, en buena convivencia y el reconocimiento de la diferencia

> “las identidades individuales y grupales; los conocimientos de cada cultura como aporte complementario a las otras culturas; los derechos humanos; los valores compartidos; las normas de convivencia legitimadas y aceptadas; las instituciones, aunque requieran adaptación y mejora; los intereses comunes para el desarrollo local; la equidad de género; el medio ambiente" (Lozano, 2005, p.30).

Dicho de otra manera, el conocimiento propio, la aceptación y conocimiento de los aspectos de otros individuos que pueden cooperar para hacer de la propia cultura un eje dinamizador en continua mejora, sin perder esas características propias que ayudan a formar puentes comunes en la alteridad en la construcción de una mejor, está práctica intercultural se caracteriza porresolución pacífica de conflictos, consenso desde las diferencias, cooperación y convivencia (Lozano, 2005, p.30). Dichas características fundamentan el concepto de interculturalidad y son esenciales en el desarrollo de la humanidad y la generación de una

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

convivencia participativa. Vila, 2005, menciona que “es donde intervienen personas con unos referentes culturales lo suficientemente diferentes como para que se auto perciban, teniendo que superar algunas barreras personales y/ocontextuales para llegar a comunicarse de forma efectiva”. En este mismo sentido, el hablante intercultural, para Byram, Gribkova&Starkey (2002), es aquel que posee y desarrolla la competencia intercultural en sus relaciones con personas de diferentes culturas.

Al describir las competencias interculturales, es necesario mencionar los elementos de dicha competencia, Velandia, y Fajardo (2014) citan a Chen y Starosta (1996) al presentar el hablante como un individuo que poseer conocimiento y autoconciencia, es decir el conocimiento de la identidad propia, y la conciencia cultural de la forma en que las culturas nacional y regionalmente varían. Vale decir que la primera manifestación de la competencia es la toma de conciencia, se refiere al modo en que cada comunidad es vista desde la óptica de otros, frecuentemente caracterizado por los estereotipos (Paricio, 2004).

Seguidamente, el hablante requiere conocimiento comunicativo, y actitud intercultural. Es decir, habilidades comunicativas en otros idiomas para entablar comunicaciones interculturales apropiadas. Por consiguiente, expresar ideas de forma coherente y que sea capaz de comprender sus interlocutores en encuentros interculturales en una lengua extranjera hace parte del conocimiento (saber) de la competencia (Velandia y Fajardo 2014). Por lo tanto, usar conocimiento con actitudes interculturales (saber ser), orienta la apertura hacia otras culturas, interés, curiosidad y disposición para ver otros valores y creencias

aunque sean opuestos a los suyos, construyendo un ambiente de respeto y tolerancia, dejando de lado estereotipos o actitudes discriminadoras.

Por otra parte están las habilidades de descubrimiento e integración (saber aprender/hacer) y la reflexión crítica (saber comprometerse). Es decir, que el hablante sea capaz de interactuar con esas personas generando empatía y dispuesto a adquirir nuevo conocimiento cultural. Luego, evaluar su comportamiento y valores propios, siendo consciente que muchos de estos pueden generar rechazo o choque cultural. Sintetizando esto en palabras de Byram, y Gribkova&Starkey, 2002, “una mayor apertura hacia la diferencia, la superación de los estereotipos y prejuicios ayudarán en el proceso de aprendizaje de la comunicación intercultural.

Comportamiento Intercultural en la Organización

En la organización, no solo la coexistencia de múltiples culturas implica que se desarrolle interculturalidad, cuyas competencias son determinantes al desempeñar cargos que exigen de estas habilidades y actitudes, sino que también es necesario que desde la empresa se puedan generar procesos de transformación social hacia una humanidad más tolerante y abierta (Aneas, 2003). Por ende, la finalidad de generar una formación intercultural orienta la adaptación social entre sus miembros, integración cultural de sus integrantes, incremento de la idoneidad profesional y salud psicológica de todos sus empleados (Aneas 2003). Ahora bien, es importante reflexionar ¿qué tan dispuestas está la empresa el garantizar un escenario

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

óptimo que ayude el desarrollo de las competencias interculturales? es importante describir las condiciones previas que se deben dar en la compañía para que en sus integrantes se desarrollen estas competencias, Aneas (2003) como requisitos para la integración en la empresa intercultural, destaca las siguientes condiciones.

> “Se darían lugar unas relaciones interculturales simétricas entre todos sus Miembros, sus integrantes se sienten integrados tanto cultural, psicológica, como socialmente, el personal disfrutaría de una situación laboral legal, justa y equitativa, las competencias interculturales serían un valor y un requerimiento de cualificación, habría prácticas y políticas de empresa que velaran por la lucha contramanifestaciones racistas o discriminatorias, los miembros de los grupos disfrutarían de un estatus equitativo, los estereotipos negativos de outgrup deberían ser desmentidos, la cooperación entre los dos grupos sería una realidad o una necesidad (P.e.deben participar en objetivos comunes), la situación profesional implicaría un alto nivel de potencial de aceptación, existiría un clima de soporte social que dé apoyo al contacto”

En consecuencia, para formar en competencias interculturales al personal de la organización es necesario ahondar en los conceptos de Formación y Educación. Al hablar de contextos empresariales, el concepto a emplear debe ser *formación* en vez de *educación*. Con el fin de aclarar esta distinción, es pertinente citar a Sabariego 2001, quien presenta la finalidad de la Educación Intercultural, esta es “orientada a la transmisión de los conocimientos y destrezas necesarias para permitirque los ciudadanos y ciudadanas de diversos orígenes puedan participaren una sociedad democrática y plural”. Por otra parte,

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

Landis y Brislin (1983) y Cushner (1996), describen que la Formación Intercultural como “aquella que orienta sus objetivos al mejor desempeño profesional de la persona en contextos laboralesinterculturales.”. En otras palabras, la formación es el conjunto de actividades que están diseñadas paramejorar el desempeño de la persona en el trabajo. En ese orden de ideas, la formación intercultural hace parte de la formación profesional.

Finalmente, la definición de competencia intercultural CI, está estrechamente ligada al uso y práctica en tiempo real de todas las competencias interculturales de manera paralela para el desempeño eficaz del cargo. En palabras de Aneas, 2003:

> “la competencia intercultural sería la puesta en práctica de lascompetencias interculturales, dando respuesta a los requerimientos de unapuesto de trabajo en una organización intercultural. Considerando quedicha competencia comportan un potencial de desarrollo de la persona y suintegración en la organización intercultural.”

Es decir, la competencia intercultural sería la que permitiría que en procesos de gestión empresarial, la gerencia y el personal se comunicaran mejor y más efectivamente con clientes o asociados de otros países con culturas diferentes. Por ende, el personal inmerso en estos procesos generalmente a escala internacional sabrá qué y cómo expresarse sin ser ofensivo o inapropiados lo cual resulta en un encuentro satisfactorio para todos.

Conclusiones

La falta dearticulación entre la gerencia, estilos de administración, el código ético de la organización, y la interculturalidad, permite identificar que la gestión de la compañía foco de este escrito, no está contribuyendo en fortalecer la competencia intercultural, dado que en la realidad actual, se presenta una visión del mundo local y limitada entre el personal, generando conflictos sociales, estrés laboral y falta de espíritu de trabajo en equipo.

La resistencia a morir de los arraigos culturales, la percepción del regionalismo perfecto, estereotipos y prejuicios fuertemente marcados, son situaciones que se viven a lo largo de procesos de formación intercultural y hacen de este proceso un trabajo constante y a largo plazo dentro de una organización.

Capacitar al personal de una empresa nacional o multinacional en Formación Intercultural ayuda a confrontar adversidades sociales en el campo profesional, basándose en la práctica intercultural orientada a la mejora del desempeño, productividad y a la solución de problemas.

La realidad que se vive en las empresas multinacionales con sede en Colombia, condiciona la formación intercultural desde la gerencia a juicios etnocentristas, dado que las dinámicas, metodologías y contenidos de la formación suelen seguir directrices norte americanas o europeas, las cuales no corresponden a la diversidad cultural, ni a la naturaleza del personal a capacitar, ni del contexto laboral Colombiano. Cabe destacar el aporte deHofstede (1991) quien denuncia las estrategias y técnicas de dirección y “managment”

impartidas en el mundo que han sido mayoritariamente elaboradas en Estados Unidos, el autor menciona “una cultura eminentemente individualista cuyas teorías y técnicas extrapoladas a otras culturas más colectivistas podrían generar deficiencias en la formación intercultural”.

Recomendaciones

Los programas de formación intercultural en la empresa Colombiana deben fundamentarseen un modelo pedagógico original y congruente que dé respuesta a las necesidades y deficiencias del entorno en cuanto a la a interacción social internacional, adaptación de un profesional a un nuevo entorno cultural, y articulación a equipos de trabajo a escala internacional.

Se recomienda a las empresas multinacionales con sede en Colombia, emplear herramientas gerenciales que apoyen el desarrollo profesional desde la interculturalidad, por medio de capacitaciones, charlas, talleres, y proyectos que permita al personal acercarse a la integración sistémica del conocimiento intercultural.

En la empresa nacional, se recomienda generar oportunidades entre el personal para compartir aspectos de su propia cultura con la de otros colaboradores de diferentes regiones o contextos culturales por medio del trabajo cooperativo, donde existan marcadas diferencias y todos puedan empezar a desarrollar el trabajo buscando alcanzar objetivos comunes a pesar de las diferencias existentes.

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

La cultura corporativa debe ser promotora de la formación intercultural de manera permanente y natural, esto se debe dar gracias a la gran influencia que desde la implementación de su código ético se ejercer. En este sentido, puede propiciar y potencializar desde un marco legal el establecimiento de normas sociales y comportamientos colectivos orientados al respeto, la tolerancia, trabajo en equipo, sana convivencia, armonía y ambiente positivo de trabajo.

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.

Referencias

Aneas, A. (2003) Formación intercultural en las organizaciones. Universidad de Barcelona

Bartolomé, M. (2002) Identidad y ciudadanía, un reto a la educación intercultural. Madrid. Narcea ediciones.

Byram, M.(1997) *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon: Multilingual Matters.

Byram, M. Gribkova, B & Starkey, H. (2002) Developing the intercultural dimension in language teaching; a practical introduction for teachers. Europe. Council of Europe.

Chen, G. Starosta, J. (2000) The development and validation of the Intercultural Sensitivity Scale. *Human Communication, 3* (1), 2-14.

Fajardo H. y Velandia, H. (2017). Investigación en Educación en el Contexto Brasil - Colombia. Capítulo 10. Appris.

Fayol, H. (1916). Principios Generales de Administración. Paris: Dunod.

Lozano, R. (2005) Interculturalidad: desafío y proceso en construcción. Lima:Servindi.

Sabariego, M. (2001). L'educació intercultural a secundaria. Investigació avaluativa. Tesis doctoral del Departament de Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació: Bartolomé, M. y Cabrera, F. (Dirs.). Barcelona: Universitat de Barcelona

Vilá, R. (2005) La competencia comunicativa intercultural. Un estudio en el Primer Ciclo de la ESO. Barcelona: Universidad de Barcelona.

© Solano, M. (2015). *Guía.Elaboración de artículo científico.*Bogotá, D.C. Colombia: Freedom Editorial.