

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO QUE LE PERMITA AL CENTRO
INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL (CIAT) INCENTIVAR EL NIVEL
DE INTERCULTURALIDAD EN SU PERSONAL NACIONAL Y EXTRANJERO

NICOLE VICTORIA PÉREZ MONTEZUMA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO QUE LE PERMITA AL CENTRO
INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL (CIAT) INCENTIVAR EL NIVEL
DE INTERCULTURALIDAD EN SU PERSONAL NACIONAL Y EXTRANJERO

NICOLE VICTORIA PÉREZ MONTEZUMA

Trabajo de grado Modalidad Asesoría
Para optar al título de Administradora de Empresas

Director
Oscar Iván Vásquez Rivera
Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, fecha (diciembre 12, 2020)

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mi hijo Jacobo, a mi familia y a mi esposo Jorge quienes han sido mi mayor apoyo durante el tiempo en que escribía este trabajo.

Al profe Oscar por todo su apoyo y su paciencia. A todos los que me apoyaron para escribir y concluir este trabajo.

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a la Universidad del Valle por brindarme la oportunidad de realizar mi carrera profesional. La educación es un privilegio y una gran responsabilidad, me comprometo a respetar y poner en alto el nombre de esta honorable institución.

Agradezco al Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), a sus colaboradores y directivos por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en tan respetada institución.

Agradezco al señor Julián Camilo Novoa, a las señoras Ingrid Lambert y Ana Marta Carrillo Redin por su apoyo durante la elaboración de este trabajo de grado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. JUSTIFICACIÓN	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	25
3. OBJETIVOS	26
3.1. OBJETIVO GENERAL	26
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
4.1. UNIDAD DE ANÁLISIS	27
4.2. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES	28
4.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DENTRO DEL CIAT Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE FUENTES PRIMARIAS	30
4.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	34
5. MARCO TEÓRICO	36
5.1. MULTICULTURALIDAD	37
5.2. INTERCULTURALIDAD	39
5.3. SOCIALIZACIÓN CULTURAL Y ORGANIZACIONAL	46
6. MARCO CONTEXTUAL	53
6.1. ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	54
6.2. MISIÓN	54
6.3. VISIÓN	54
6.4. VALORES ORGANIZACIONALES	55

6.5.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	56
6.6.	APROXIMACIÓN GENERAL A LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CIAT	57
6.6.1.	Datos de la fuerza laboral del CIAT en Colombia	58
6.6.2.	Datos de la fuerza laboral del CIAT en Palmira	62
7.	RESULTADOS	65
7.1.	DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CIAT SEGÚN LAS EXPERIENCIAS LABORALES Y VIVENCIALES DEL PERSONAL	65
7.2.	ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS LABORALES Y VIVENCIALES DEL PERSONAL DEL CIAT SEGÚN LAS CATEGORÍAS DE MULTICULTURALIDAD, INTERCULTURALIDAD Y SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	69
7.2.1.	Multiculturalidad	69
7.2.2.	Interculturalidad	72
7.2.3.	Socialización Organizacional	79
7.3.	ESTRUCTURACIÓN	84
7.4.	PLAN DE MEJORAMIENTO PARA INCENTIVAR LA INTERCULTURALIDAD A TRAVÉS DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	85
	CONCLUSIONES	91
	REFERENCIAS	94
	ANEXOS	100

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Dimensiones de la Multiculturalidad.....	38
Cuadro 2. Dimensiones de la Interculturalidad.....	43
Cuadro 3. Dimensiones de la Socialización Organizacional.....	51
Cuadro 4. Convergencias en las respuestas - Multiculturalidad	71
Cuadro 5. Convergencias en las respuestas - Interculturalidad	78
Cuadro 6. Convergencias en las respuestas - Socialización Organizacional	83
Cuadro 7. Plan de mejoramiento de la interculturalidad en el CIAT a partir de la socialización cultural.	86

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Sistema de clasificación de cargos aprobado por el Equipo Directivo del CIAT y la Junta Directiva	22
Gráfico 2. Interculturalidad	40
Gráfico 3. Estructura organizacional CIAT	56
Gráfico 4. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por género	59
Gráfico 5. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por tipo de labor y género	59
Gráfico 6. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por género, altos directivos y personal de investigación	60
Gráfico 7. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por nivel de educación y género	61
Gráfico 8. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por edad y género	61
Gráfico 9. Personal del CIAT en Palmira según tipo de contrato	63
Gráfico 10. Personal Internacional del CIAT en Palmira	64

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Consentimiento informado	100
Anexo B. Guía de Entrevista	101
Anexo C. Fuentes primarias	103
Anexo D. Fuentes secundarias	107
Anexo E. Análisis de las entrevistas-Multiculturalidad	108
Anexo F. Análisis de las entrevistas – Interculturalidad	110
Anexo G. Análisis de las entrevistas –Socialización Organizacional	112
Anexo H. Evidencias Fotográficas	114

RESUMEN

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) ubicado en la zona rural de Palmira (Valle del Cauca), trabaja para lograr una agricultura más competitiva, rentable y resiliente en los países en desarrollo mediante un manejo más inteligente y sostenible de los recursos naturales. La fuerza laboral de esta organización está compuesta por personas provenientes de más de sesenta países, lo que la convierte en una institución diversa y multicultural que tiene como reto institucional permanente elevar y estimular los niveles de interculturalidad dentro de la organización. Con el fin de aportar a este proceso, este trabajo de grado tiene como objetivo diseñar un plan de mejoramiento que le permita al CIAT incentivar su nivel de interculturalidad entre su personal nacional y extranjero.

El trabajo de grado explora la realidad de algunos colaboradores nacionales e internacionales a través de un análisis cualitativo de entrevistas semi-estructuradas enfocadas hacia la comprensión de la multiculturalidad, la interculturalidad y la socialización organizacional. El diseño del Plan de Mejoramiento para incentivar la interculturalidad a través de la socialización organizacional es el resultado del ejercicio de descripción del contexto, el análisis y la estructuración de los elementos que componen la cultura organizacional del CIAT.

Palabras clave: multiculturalidad, interculturalidad, socialización organizacional, socialización cultural, CIAT.

ABSTRACT

The International Center for Tropical Agriculture (CIAT), located in the rural area of Palmira (Valle del Cauca), works to make agriculture more competitive, profitable, and resilient in developing countries through more intelligent and sustainable management of natural resources. The organization's workforce is integrated by people from more than sixty countries, making it a diverse and multicultural institution whose permanent institutional challenge is to raise and stimulate levels of interculturality within the organization. In order to contribute to this process, this work aims to design an improvement plan that will allow CIAT to encourage its level of interculturality among its national and foreign staff.

This investigation explores the reality of some national and international collaborators through a qualitative analysis of semi-structured interviews focused on understanding multiculturalism, interculturality, and organizational socialization. The design of the Improvement Plan to encourage interculturality through organizational socialization is the result of the exercise of describing the context, analysis, and structuring of the elements that make up CIAT's organizational culture.

Keywords: multiculturalism, interculturality, organizational socialization, cultural socialization, CIAT

INTRODUCCIÓN

Para una aproximación a la multiculturalidad e interculturalidad en el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), que conlleve a desarrollar una propuesta de mejoramiento desde la socialización cultural, es necesario adentrarse en estos términos ya que tanto la multiculturalidad como la interculturalidad en una organización siempre remiten a la interdependencia y a la reciprocidad entre las diferentes culturas que, de una u otra forma, interactúan en el ámbito laboral. Lo anterior implica que tiene que haber diálogo y comunicación entre las diferentes personas y grupos. En ese sentido, el término intercultural afirma explícitamente la realidad del diálogo, la reciprocidad, la interdependencia que llega a constituir una fuente de enriquecimiento mutuo por parte de las diversas culturas que están en esa realidad social. Ambos conceptos comparten la idea de integración en cuanto que ésta afecta a todos los grupos interrelacionados; términos que resultan confusos por lo que es importante aclarar su relación para implementarlos en la organización y generar sentimientos de identidad hacia la misma.

Se elige este contexto dada la necesidad de implementar un cambio en la cultura organizacional que puede ser altamente provechosa para la empresa, arrojando como resultado un efecto de mejora en la cultura de la comunidad CIAT. Además, el resultado de la investigación sirve como fundamento a los directivos de la empresa para tener una opinión externa sobre su situación y usarla como apoyo para implementar posibles cambios que mejoren su administración y operación.

En este sentido, es necesario explorar la realidad de algunos de los colaboradores de la organización a través de un análisis cualitativo, explorado en tres categorías: multiculturalidad, interculturalidad y socialización organizacional. Lo anterior teniendo en cuenta las especificidades que imponen los objetivos propuestos de la investigación para generar estrategias de socialización cultural que encaminen a la práctica de la interculturalidad en la organización.

Para obtener los resultados mencionados, se propone describir las características y cualidades de la cultura organizacional del CIAT. El tipo de estudio es descriptivo – exploratorio para lo cual se ha recolectado la información a través de una entrevista semi-estructurada a fuentes primarias de la unidad de análisis. Esta investigación se alimentó de los testimonios de las fuentes primarias en las que los colaboradores describieron su experiencia y perspectiva personal de cómo han experimentado las dimensiones definidas en el estudio.

El resultado de esta investigación puede ser altamente provechoso para la comunidad y busca generar un entorno donde todos se sientan integrados; este trabajo arrojó como resultado un plan de acción de mejora en la cultura de la comunidad CIAT. Éste podrá verse reflejado en un aumento de la producción de investigación científica, lo que llevará a un alto nivel de exposición mediática hacia uno de los objetivos focales de la organización, que se centra en el incremento de fondos recibidos por los donantes, para cumplir con la misión de aumentar la eco-eficiencia de la agricultura y apoyar el desarrollo sostenible en todo el planeta.

Así mismo, es altamente provechoso para la formación profesional de la investigadora, ya que permite implementar un profundo cambio en la cultura organizacional de la unidad de análisis, será el punto culminante de su proceso académico y demostrará que está lista para continuar desarrollando su potencial en el ámbito profesional, especialmente en el área de gestión humana en la cual desarrolla su actividad laboral actualmente.

El desarrollo de esta investigación también le permitió a la investigadora aumentar su capacidad de identificar y responder a las necesidades de las organizaciones, mediante la visión sistémica del entorno y el impacto que éste tiene sobre ellas, generando estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas, enfocada en el compromiso y responsabilidad con el progreso de la comunidad y la organización.

1. JUSTIFICACIÓN

Uno de los retos más significativos que tienen las sociedades actuales es el reconocimiento pleno de las diferencias culturales de los individuos que la componen. Reconocer las diferencias, fomentar el intercambio de saberes y prácticas culturales entre sus individuos le permite forjarse una identidad colectiva nacida del intercambio cultural, enriqueciendo así, sus prácticas sociales. Debido a la creciente movilidad que experimentan hoy las personas, propender por el reconocimiento de la multiculturalidad y fomentar la interculturalidad es cada vez más una necesidad social a la que pueden aportar todas las áreas del conocimiento. Es así, como este trabajo de investigación quiere contribuir a esta necesidad social a partir del diseño de un plan de mejoramiento que le permita al Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) acrecentar las prácticas interculturales al interior de su institución.

Desde la de Administración de Empresas —como disciplina académica y profesional—, este aporte puede darse a través del diseño de políticas y planes que promuevan el reconocimiento de la multiculturalidad y el fomento de la interculturalidad dentro de las empresas, organismos e instituciones. El ejercicio previo de investigación que se realiza para diseñar las políticas y los planes permite, a su vez, ir construyendo una metodología administrativa organizacional que puede servir de referente para futuros trabajos académicos y empresariales.

El CIAT, al ser un centro de investigación internacional, recibe constantemente individuos de diversas nacionalidades con distintas formaciones académicas e intereses profesionales y laborales, siendo así, su nivel de multiculturalidad bastante elevado; lo que no garantiza, por sí solo, la existencia de prácticas interculturales entre su personal nacional y extranjero. De allí, que el diseño de un plan de mejoramiento para el fomento del intercambio de saberes al interior del Centro sea un aporte significativo y pertinente que podría permitirle, en un futuro, generar una cultura organizacional basada en la interculturalidad.

El psicólogo Edgar Schein, considera que la cultura organizacional requiere de una perspectiva evolutiva y la define como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1992, p. 12).

Por consiguiente, una organización define su cultura organizacional a través de las declaraciones que realizan los fundadores de la organización, las cuales se van modificando a medida que otras personas se van integrando al entorno. Esto genera un sentimiento de identidad hacia la organización; esa identidad genera un compromiso por lograr los mejores resultados (Molano, 2007).

En el caso específico del CIAT, esta dinámica evolutiva de la cultura organizacional puede darse a través del aprovechamiento de su multiculturalidad existente a través del fomento de prácticas interculturales que promuevan la generación de nuevos conocimientos y la mejora de resultados en el desarrollo laboral de los investigadores y empleados, que finalmente, redundará en un sentimiento de identidad organizacional y un sentido de pertenencia. Esto conllevaría a que los colaboradores que conforman la comunidad CIAT adoptaran una nueva conciencia cultural donde se pudieran expresar sus rasgos culturales con mayor amplitud, logrando así aportar ideas y estrategias para seguir fortaleciendo dicha cultura organizacional.

El CIAT es en esencia una organización multicultural con una composición sociodemográfica diversa debido a la alta presencia de personas que vienen de otras regiones y países, que traen consigo otras prácticas culturales, otras formas de pensar e ideologías particulares. Esto puede generar dificultades de adaptación en algunos colaboradores y por esto, se hace fundamental desarrollar iniciativas de socialización cultural para incentivar la

interculturalidad al interior del Centro o que se empiece hacer un ejercicio de visibilización y de reconocimiento e importancia de la misma.

Aunque al interior del CIAT, se ha intentado trabajar en el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la multiculturalidad, el Centro no cuenta con una política frente a la multiculturalidad e interculturalidad que le permita direccionarse, evaluarse y estructurarse en ese sentido y así mismo tomar decisiones acertadas al respecto. Según el área encargada de promover la cultura organizacional del CIAT, sí han existido intentos encaminados hacia el cumplimiento de ese objetivo, pero hasta la fecha siguen siendo muy incipientes.

Formalmente no existe un documento que indique las reglas de la interculturalidad, sin embargo, en nuestros valores corporativos se reconoce que la diversidad cultural es uno de nuestros activos principales y esa es una sentencia contundente para este tipo de organización [...] (J. Arana, comunicación personal, 16 de agosto de 2019).

Diseñar un plan de mejoramiento que fomente la interculturalidad dentro del CIAT, trae beneficios a los diferentes actores que interactúan en el Centro. A través del ejercicio de observación y análisis descriptivo de los actores y su entorno se puede comprender las necesidades generales y particulares de interacción del personal tanto nacional como extranjero.

Según la Analista de Compensación y Servicios del área de Gestión Humana del CIAT, Jenny Cadena:

[...] el diseño de un plan para incrementar la interculturalidad en la organización podría ayudar mucho internamente en el área a mejorar los índices de rotación del personal internacional que en este momento diríamos es moderado, debido a que cuando se trae personal internacional y ellos se pueden integrar exitosamente, no solo a la empresa, sino también al entorno cultural de la comunidad (me refiero a la ciudad o sea Cali), su nivel de permanencia mejoraría, además, afectaría positivamente el presupuesto de

costos de contratación y capacitación y no solo optimizaría el rendimiento sino también renovaría la experiencia de las personas y eso también impactaría la imagen de la empresa por que se difundiría la perspectiva de que el CIAT es un centro en el que la experiencia de su personal expatriado es tratada de forma integral [...] (J. Cadena, comunicación personal, 21 de octubre de 2019).

Para el área Directiva de la Organización, el diseño del plan de mejoramiento sería una ruta apropiada que le permitiría contar con un personal integrado con un sentido de pertenencia fuerte. Al tener el personal la oportunidad de crecer en la organización, de incrementar el nivel de sus proyectos y alianzas con los donantes, ampliaría la posibilidad de aumentar el portafolio de la organización.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el desarrollo de esta investigación se toma como unidad de análisis el entorno cultural organizacional del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), en el que se evidencia una amplia multiculturalidad y se observa que no hay procesos de socialización estructurados para la llegada al país y la vinculación a la organización del personal contratado bajo la figura de contrato internacional o *International Recruited Staff* (IRS); por lo cual, no hay un proceso exitoso de integración con la cultura del país y con las múltiples expresiones inmateriales que se dan dentro de la organización.

El proceso de integración a la organización y el acercamiento a la cultura regional y nacional por parte del personal extranjero, se da de manera autónoma. En el momento que la persona llega al país debe encontrar, por sí misma, la forma de realizar los procesos más básicos y sencillos —abrir una cuenta bancaria o abordar el transporte institucional—, así como solucionar los más complejos —instalarse en un lugar de residencia o el integrarse exitosamente a su nuevo equipo de trabajo—.

Este proceso se vuelve más complejo si se tiene en cuenta la barrera del idioma, ya que, la mayoría de colaboradores IRS, llegan al país con un nivel muy bajo de español y el nivel de bilingüismo en Colombia continúa siendo muy bajo (a pesar de los esfuerzos gubernamentales por elevarlos). Aunque el inglés es el idioma extranjero mayormente usado dentro del CIAT, solo una reducida parte del personal del área administrativa y de las áreas de investigación (entre ellos administrativos, analistas de investigación y directores de área) dominan éste idioma. Lo que lleva al colaborador IRS a valerse de su recursividad, gestos y herramientas virtuales de traducción para hacerse entender con el personal de apoyo, servicios y trabajo de campo.

Aunque el CIAT contrata de forma outsourcing los servicios de la empresa MOVE¹, quienes se encargan de proveer una asesoría para que el personal IRS pueda encontrar casa u hospedaje, trasladar sus enseres y hallar colegios para sus hijos (en caso de ser necesario), este servicio es insuficiente. La asesoría brindada es muy básica y se limita solo a proporcionar datos de referencia como nombres de instituciones, áreas de la ciudad o descripción de ubicaciones.

Un episodio concreto para ejemplificar esta situación, es el caso de una colaboradora internacional que se vinculó al CIAT en marzo de 2017. Previamente, ella había recibido la oferta laboral donde el Centro describía de forma detallada los términos de referencia de su cargo y también las especificaciones de su salario y los beneficios que recibiría. Desde el momento de su llegada a Colombia sintió el impacto, tanto de las diferencias culturales del país como de la falta de un acompañamiento integral y mucho más robusto por parte de la organización.

Aunque la colaboradora logró contratar antes de su llegada un alojamiento en la zona de San Antonio, desde el primer día ella tuvo que sortear situaciones que se crearían sencillas; como encontrar la parada de la ruta institucional (para la que tuvo que usar un GPS, ya que, por no hablar el idioma, le era difícil pedir direcciones); hasta otras más complejas como abrir una cuenta bancaria (la empresa indica que esta es una responsabilidad del colaborador por tratarse de un trámite personal), solicitar una tarjeta de crédito y contratar los servicios de telefonía.

Al llegar a la empresa, sintió que la inducción había sido muy básica, debido a que solo se le detallaron los términos de su contrato, se le indicaron las ubicaciones de los puntos principales dentro del campus y luego su supervisor le asignó las tareas de mayor importancia en las que debía trabajar. La colaboradora sintió que el recibimiento había sido insuficiente

¹ La empresa Mudanzas Logistic (MOVE) provee los servicios de embalaje (montaje y desmontaje) y transporte de enseres a nivel nacional e internacional. La empresa tiene como objetivo principal brindarle a sus clientes soluciones logísticas oportunas.

en términos de acople con sus nuevas funciones y compañeros de trabajo, lo que le produjo una sensación de aislamiento que finalmente la llevo a “sectorizarse” espontáneamente en un pequeño grupo compatible. En la práctica, solo este pequeño grupo pudo conocer y, de pronto, aprovechar las experiencias laborales previas de la colaboradora que había trabajado en cuatro países y en organizaciones como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Su experiencia laboral hubiera podido ser mejor aprovechada si ella hubiera logrado expandir sus relaciones dentro de la organización.

El caso de esta colaboradora no es un caso aislado. Varios de los colaboradores internacionales se ven en esta misma necesidad de sectorizarse a falta de actividades empresariales que le permitan interactuar más fácilmente con el resto del personal. Aun cuando el departamento de Gestión Humana realiza sus eventos y actividades institucionales bajo el marco de la integración organizacional, la falta de verdaderos procesos integradores en el inicio de la relación laboral, hace visible la marcada tendencia hacia la poca integración real de la comunidad CIAT, que se ve sectorizada por factores como la nacionalidad, el rango, el área de trabajo y el estatus socioeconómico.

Como se afirmó anteriormente, en el CIAT se pueden encontrar investigadores, visitantes y científicos de múltiples nacionalidades. Estas personas van formando espontáneamente pequeños grupos con los cuales se puedan sentir identificados, sobre todo, por la nacionalidad el idioma o la actividad. Fenómeno que se observa mayormente en las personas que provienen de países cuyos idiomas no son de amplia difusión: indios, holandeses, japoneses, polacos etc. Igualmente, es un fenómeno que también se da con el personal nacional que proviene de ciertas regiones del país: costeños, bogotanos, nariñenses etc.

Otro factor que sectoriza al personal en pequeños grupos es el rango, es decir, la categoría del cargo y el área de trabajo a la que pertenece. Lógicamente, los colaboradores al trabajar juntos realizan intercambio de ideas y crean, en algunos casos, lazos de amistad. Otro factor influyente para la sectorización del personal, es el estatus socioeconómico. En el gráfico 1 se puede observar la estructura de clasificación por rango que se presenta al interior del Centro.

La escala institucional establecida va desde el G1 (Trabajador de Campo) hasta el G9 (Director Administrativo / Científico).

Gráfico 1. Sistema de clasificación de cargos aprobado por el Equipo Directivo del CIAT y la Junta Directiva



Fuente: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), 2018. Extraído de: <https://ciatnet.ciat.cgiar.org/SitePages/SupportUnits/GHHome.aspx>.

Se le suma a este panorama de sectorización, la diferencia salarial existente entre el personal internacional y nacional, así mismo, los beneficios recibidos varían del uno al otro. Como ya se había mencionado antes, el personal extranjero está vinculado por contrato internacional bajo la modalidad de *International Recruited Staff* (IRS); mientras que el personal

colombiano o personal con contrato nacional está vinculado por la modalidad de *National Recruited Staff* (NRS).

Estas dos modalidades enmarcan una problemática sociológica que se evidencia en la interacción cultural del personal y los colaboradores del CIAT. Aquellas personas vinculadas bajo la modalidad IRS tienen un nivel socioeconómico más alto, ya que, su salario es percibido en dólares, triplicando su valor cuando se realiza el cambio a pesos colombianos. Situación que también redunda en diferencias dentro del lugar de residencia en la ciudad. Los extranjeros se ubican mayoritariamente en el sector de San Antonio (por la cercanía con otras personas de origen internacional) y en el sector de Chorro de Plata en Pance (debido al status social del sector). Al interior de la organización esta división salarial y laboral está claramente definida (ver gráfico 1).

Otro elemento que se identifica en estas dinámicas del Centro es el cambio generacional que se está presentando dentro de la organización. En el 2017, el CIAT cumplió 50 años de operación y hasta hace cinco años se podía observar en las áreas administrativas y de servicios una visible mayoría de personal antiguo, es decir, con un rango entre 20 y 35 años de vida laboral en la organización. Desde finales de 2012, este personal se ha ido desvinculando gradualmente de la empresa, ya sea por alcanzar la edad de retiro o por recortes de personal. Esto ha producido la llegada de una importante cantidad de personal nuevo entre edades de 25 a 35 años.

Este panorama general de las divisiones internas del personal dentro de la organización es un claro ejemplo de que la multiculturalidad por sí sola no garantiza la interculturalidad. Para que esta última se dé es necesario que aquellos factores como la nacionalidad, el rango, el área de trabajo y el estatus socioeconómico no sean una barrera para la interacción de las personas.

El CIAT es una organización que se caracteriza por estar a la vanguardia mundial en sus procesos de investigación, infraestructura y colecciones especializadas. Al ser la

investigación su vocación natural y eje central, todos los esfuerzos de cambio y mejoramiento están focalizados y priorizados en esta área; dejando relegado un tanto los avances y transformaciones en los temas relacionados al acompañamiento organizacional integral de sus colaboradores, en especial a los temas concernientes a la multiculturalidad e interculturalidad; temas importantes para la organización, pero a los que se les debe brindar mayor atención.

El CIAT ha hecho grandes esfuerzos por diseñar y ejecutar planes de mejoramientos que han tenido grandes resultados en otras áreas del Centro: nuevas instalaciones de laboratorios, bancos de muestras mejor equipados para salvaguardar las colecciones de especímenes vegetales; seguimientos más exitosos y tecnificados a cultivos y colecciones especializadas; o grandes programas como el caso de Semillas del Futuro, el nuevo banco de germoplasma que se encuentra actualmente en construcción. Sin embargo, al día de hoy carece de un programa integral que le permita evaluar y hacer seguimiento a las condiciones de sociabilidad e intercambio profesional de su personal nacional y extranjero, por lo que le es difícil al Centro identificar si hay un adecuado acompañamiento a sus colaboradores a la luz de sus diferencias culturales y sociales. La carencia de un plan de mejoramiento para esta área —como sí lo hay en otras— es evidencia de este vacío.

Es por ello, que este estudio desea hacer su aporte diseñando un plan de mejoramiento que le permita al CIAT identificar su nivel real de interculturalidad e incentivar esta práctica dentro de su personal que, finalmente, redundará en grandes beneficios para la generación de nuevos conocimientos. Durante el desarrollo y levantamiento de la información para este estudio se contó con el apoyo de las directivas del área de recursos humanos quienes hicieron grandes contribuciones para la comprensión del contexto organizacional del Centro y quienes, a su vez, mostraron gran interés por una posible implementación (para el segundo trimestre de 2021) de algunas de las actividades propuestas en este estudio.

Por último, cabe resaltar que un punto relevante de los planes de mejoramiento —sea cual sea el aspecto que se desea mejorar— radica en la tarea valiosa de introspección y proyección

que el ejercicio mismo de diseñarlo implica. Una práctica saludable que permite revisar y evaluar las acciones pasadas y plantearse las acciones futuras.

2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema y la necesidad actual que tiene el CIAT de generar mayor interculturalidad entre su personal, este trabajo de investigación se plantea

¿Cómo a partir de la descripción, el análisis y la estructuración de los elementos que integran la experiencia laboral y vivencial del personal nacional y extranjero del CIAT se puede diseñar un plan de mejoramiento que permita incentivar el nivel de interculturalidad en la organización?

3. OBJETIVOS

3.1.OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento que le permita al Centro Internacional de Agricultura Tropical incentivar el nivel de interculturalidad en su personal nacional y extranjero.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir los elementos que integran la experiencia laboral y vivencial del personal nacional y extranjero del Centro Internacional de Agricultura Tropical.

Analizar los elementos que integran la experiencia laboral y vivencial del personal nacional y extranjero del Centro Internacional de Agricultura Tropical que permita identificar los niveles de interculturalidad de la organización.

Estructurar los elementos que integran la experiencia laboral y vivencial del personal nacional y extranjero del Centro Internacional de Agricultura Tropical para el diseño de un plan de acción que incentive el nivel de interculturalidad dentro de la organización.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta investigación es el diseño de un plan de mejoramiento, se ha decidido trabajar bajo una metodología exploratoria-descriptiva basada en la observación y la valoración cualitativa que permita identificar realmente aquellos elementos de la cultura organizacional que implican aceptación e interacción de los individuos. Por tanto, es importante describir el ambiente laboral y vivencial del CIAT, analizar los resultados y, con ello, estructurar los elementos que permitan el diseño de un plan de mejoramiento pertinente, asertivo y eficaz.

La revisión de la estrategia, la misión y la visión institucional del CIAT; la observación permanente; y la recolección de datos por medio de entrevistas semi-estructuradas permiten entender el entorno de trabajo y describirlo. Analizar la información y los datos recolectados ayuda a identificar aquellas variables que influyen en las categorías de multiculturalidad, interculturalidad y socialización organizacional de las personas. Al estructurar estas categorías y asignarles, a su vez, unas dimensiones (comunicación, reconocimiento, integración social, convivencia) se define el rango de acción sobre el cual se diseña el plan de mejoramiento.

4.1.UNIDAD DE ANÁLISIS

El Centro Internacional de Agricultura Tropical inició operaciones hace 53 años y desde entonces se ha caracterizado por ser una organización de carácter multicultural. Esta investigación tiene como fuente primaria los testimonios de los colaboradores que relataron su experiencia y expresaron su perspectiva personal sobre cómo han experimentado las diferentes categorías y dimensiones definidas en la investigación. Estas entrevistas fueron grabadas digitalmente después de obtener el consentimiento informado por parte de los entrevistados (ver anexo A).

A través de una entrevista semi-estructurada (ver anexo B) —la cual, “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Sampieri Hernández, 2014, p. 403)— el entrevistado y el entrevistador pueden llegar a un nivel de conversación espontánea, en la que, el entrevistado pueda cómodamente expresar sus puntos de vista frente a cada una de las categorías y dimensiones evaluadas. A través de este ejercicio se logra tener una idea clara sobre tres elementos que son fundamentales para esta investigación:

1. El significado que tiene para cada entrevistado los conceptos de multiculturalidad, interculturalidad, socialización organizacional (categorías) y comunicación, reconocimiento, integración social y convivencia (dimensiones).
2. La forma cómo cada entrevistado ha experimentado estas categorías y dimensiones dentro del Centro y sus conclusiones sobre el impacto de éstas en la cultura organizacional del CIAT.
3. Las posibles propuestas de mejora aportadas por el entrevistado desde su visión y experiencia.

4.2.CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Para esta investigación, uno de los criterios más importantes para la elegibilidad de un participante es el impacto que tiene la persona dentro de su área y su contacto permanente con personas de otras nacionalidades y culturas (ver anexo C). Los otros criterios de selección están encaminados a conformar un grupo de entrevistados representativo de la pluralidad y multiculturalidad del CIAT:

Antigüedad: para analizar la cultura de una organización se debe reconocer a las personas que tienen más antigüedad en la empresa, ya que, pueden proporcionar valiosa información sobre los cambios culturales que se han dado a lo largo de los años e incluso en décadas. Por su antigüedad tienden a ser personas muy influyentes en el desarrollo de la cultura de la organización.

Edad: es un criterio importante debido a que ofrece varios puntos de vista sobre los mismos fenómenos culturales y la manera como estos son abordados. También muestra la brecha generacional existente dentro del CIAT. Brecha que se ha ido incrementando en los últimos años.

Género: es un criterio importante que permite obtener información sobre la manera cómo los fenómenos culturales son asimilados desde una perspectiva de género. Es un criterio vital para el estudio de la libertad de expresión y cómo desde las relaciones de género hay transmisión de ideas y conocimientos.

Nacionalidad: se incluyen participantes de distintas nacionalidades para entender cómo les ha afectado las diferencias culturales, cómo ha sido el proceso de comunicación que se da a partir de la convivencia de varias culturas dentro de un mismo espacio y el desarrollo de su proceso de integración en la organización.

Área a la que pertenecen: se incluyen personas con cargos en el área de investigación como en el área de no-investigación. Este criterio es clave para entender las diferencias entre los puntos de vista del personal científico y del personal de áreas de apoyo administrativo y cómo estas perspectivas pueden coincidir o diferir en los temas abordados dentro de las categorías y dimensiones evaluadas.

Cargo que ocupan en la institución: se busca con este criterio seleccionar personas que representen los diferentes niveles de cargos que existen en la organización: directivos, administrativos, coordinadores, analistas y trabajadores de campo.

Los participantes seleccionados han sido elegidos a conveniencia de los temas de interés de esta investigación y son representativos de los fenómenos culturales organizacionales identificados —a través de la observación y el análisis— dentro del CIAT.

4.3.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DENTRO DEL CIAT Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE FUENTES PRIMARIAS

Orlando Penilla. Se encuentra ubicado en el edificio administrativo en el área de Contabilidad. Como Supervisor de Contabilidad su trabajo es dirigir el área de Cuentas por Pagar. Ésta es el área encargada de todo lo que corresponde a pago de facturas de proveedores nacionales e internacionales, conciliación de cuentas de nómina, tiquetes y viajes, entre otros. Su área es la encargada de realizar la declaración de impuestos y todos los trámites tributarios del CIAT ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, Colombia) y el *Internal Revenue Service* (IRS, USA). Es un punto de apoyo importante para el área de Finanzas.

Silvia Pineda. Está ubicada en el área de comunicaciones en el edificio contiguo a las salas de conferencias, su labor consiste en realizar reportajes y entrevistas al personal científico, la administración del sitio web del CIAT, de los contenidos de la intranet y demás medios de comunicación interna. Es la cara más visible del área de *Partnerships and Communications*.

José Antonio Arana. Está ubicado en el área de Recursos Humanos. Como analista de comunicaciones es el encargado de realizar los contenidos informativos de las políticas, directivas e iniciativas de Gestión Humana a todo el personal. También ha sido el encargado del desarrollo de la plataforma Moodle para realizar la evaluación de políticas reglamentadas para todo el personal.

Jenny Cadena. Analista de Recursos Humanos a cargo de la administración de contratos y beneficios del personal internacional, está ubicada en el edificio de administración, es el punto nodal para todo el personal internacional a nivel mundial. En el proceso de vinculación, es la encargada de la logística para la llegada al país del nuevo empleado, para su instalación y presentación en su respectivo puesto de trabajo. En la administración de contratos atiende todos los requerimientos relacionados con los beneficios asignados a cada persona. También es el punto de enlace con la *Association of International Agricultural Research Centers*

(AIARC), corredor encargado de la seguridad social del personal extranjero. Su posición es estratégica en el área de Recursos Humanos en el grupo de Compensación y Servicios.

Maryi González. Asistente del Director de Recursos Humanos, ubicada en el edificio administrativo, es el punto focal para todos los requerimientos de los líderes de investigación y de apoyo a la investigación dirigidos a Julián Novoa y a los directivos de Recursos Humanos. Además, es el punto de enlace del CIAT con el Ministerio de Relaciones Exteriores y es la encargada de la emisión de visas de servicio para todo el personal.

Víctor Guardia. Como Director de Finanzas es el encargado de administrar las finanzas del Centro, supervisa a los equipos de Contabilidad, Tesorería y Planeación Financiera. La parte más importante y de mayor impacto de su gestión radica en la elaboración del presupuesto institucional y la medición de su posterior implementación.

Karime Perchy. Ubicada en el edificio contiguo al área de Finanzas, es miembro del equipo de relaciones con donantes. Su equipo es el encargado de administrar los contratos con los donantes que aportan el elemento financiero para el funcionamiento del centro. Además de administrar los acuerdos con los *partners* que pueden ser personas, empresas o entidades educativas con las que el Centro realiza trabajo colaborativo científico.

Jorge Peña. Es el Jefe de Contabilidad y supervisor directo de Orlando Penilla. Supervisa los equipos de Tesorería, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar. Es el encargado de controlar y supervisar toda la actividad contable nacional e internacional del Centro, es la mano derecha de Víctor Guardia (Director de Finanzas) en el manejo financiero.

Luz Stella Gil. Está ubicada en el edificio administrativo en las oficinas de Dirección General, es la asistente ejecutiva del Director General (el señor Rubén Echeverría). Maneja toda la información personal del director, su agenda, gastos, casilla de correo, entre otros. Además, recibe todos los diferentes requerimientos de las áreas administrativas y de investigación.

Javier Mateo Vega. Es el Director de las áreas de Relaciones con Donantes y Comunicaciones. Es el encargado de realizar el enlace entre CIAT con sus donantes actuales y potenciales, así como entidades gubernamentales e instituciones científicas a nivel mundial. Es el supervisor del área de trabajo de Karime Perchy, debido al impacto de los resultados de esta área su oficina es supervisada directamente por el Director General.

Ricardo Labarta. Está ubicado en el edificio del área *Decision and Policy Analysis* (DAPA - Área de Análisis de Políticas), bajo la supervisión directa del doctor Andrew Jarvis. Es el encargado de la medición del impacto del trabajo de las áreas administrativas y científicas del Centro a nivel mundial de forma interna y respecto a otros centros del *Consultative Group for International Agricultural Research* (CGIAR), consorcio científico al que pertenece el CIAT.

Ngonidzashe Chirinda. Está ubicado en el edificio de Agroecosistemas y Paisajes sostenibles, bajo la supervisión de la doctora Marcela Quintero. Está encargado de la implementación de actividades de desarrollo para la estandarización de metodologías que asocien los agro-ecosistemas con el cambio climático, además del apoyo a la cuantificación de los servicios eco-sistémicos. Es un científico clave en el área de Suelos y es el enlace entre el CIAT Colombia (HQ) y el CIAT África, en todos los temas relacionados con suelos.

Ann Notenbaert. Está ubicada en el edificio de Forrajes Tropicales, bajo la supervisión del doctor Michael Peters (líder del Área) y del doctor Joseph Tohme (Director de Agro biodiversidad). Como Científica líder su trabajo abarca tanto la labor científica como la administrativa. Dentro de la labor científica lleva a cabo investigaciones con escritura de artículos para publicación, realiza trabajo colaborativo con otros científicos y entidades educativas; dentro de la labor administrativa supervisa y administra los presupuestos del área y a su personal de investigación. Es el enlace en el área de Forrajes entre CIAT Colombia (HQ) y la oficina regional en el CIAT África.

Eduardo Graterol. Está ubicado en las oficinas del área de Arroz, es el director del Fondo Latinoamericano para Arroz de Riego (FLAR). Su trabajo se centra en la supervisión de cuatro áreas principales: 1. investigación para mejora de la producción de arroz con enfoque en mejoramiento genético; 2. Tecnologías en manejo agronómico; 3. Fortalecimiento institucional; y 4. el *knowledge management*. El FLAR opera como socio estratégico del CIAT bajo la supervisión de la doctora. María Fernanda Álvarez, líder del programa de Arroz y el Dr. Joseph Tohme, Director del área de Agrobiodiversidad.

Mauricio Gutiérrez. Está ubicado en el edificio administrativo, en el equipo de Compensación y Servicios de Recursos Humanos. Es el encargado de todo el proceso de vinculación y extensión/terminación de contratos para todo el personal nacional. Como parte final del proceso de vinculación ha participado en el proceso de elaboración de la agenda de inducción para el personal nuevo que ingresa al centro.

Libardo Polo Navarro. Trabajador de Campo, encargado de realizar mantenimiento de equipos en el área de Operaciones de Campo, bajo el liderazgo de la señora Lina Chavarro (Jefe de Operaciones de Campo). Esta área es parte de la estructura del área de Recursos Humanos y Operaciones.

Fabio Norberto García Cabrera. Trabajador de campo encargado de operar máquina agrícola en el área de Operaciones de Campo, bajo el liderazgo de la señora Lina Chavarro (Jefe de Operaciones de Campo). Esta área es parte de la estructura del área Recursos Humanos y Operaciones.

Julián Camilo Novoa Carrillo. Es el Director de Recursos Humanos y Operaciones, su oficina está ubicada en el edificio administrativo, está a cargo del liderazgo global de recursos humanos en el campus del CIAT en Cali y otras regiones, con el fin de obtener un nivel alto de servicio para todo el personal.

Un punto importante de su labor consiste en dirigir y ofrecer procesos de gestión para el cambio continuo y exitoso que responda a las cambiantes expectativas del centro, asegurando que la comunicación interna dentro de la institución contribuya a la misión de la organización y refleje las prioridades del equipo directivo.

En su cargo debe mantener comunicación continua con los directivos de todas las áreas de investigación y no-investigación, además con los directores de recursos humanos de los centros del *Consultative Group for International Agricultural Research* (CGIAR) para el desarrollo conjunto de estrategias y directrices.

Es el encargado de promover un ambiente de trabajo receptivo donde la participación, crecimiento, desarrollo y productividad de los empleados se optimice a través de una cultura organizacional apropiada que incluya la filosofía y valores de las personas, gestión de la diversidad, igualdad de oportunidades, términos y condiciones de servicio, administración de personal, relaciones y trabajo en equipo.

4.4.ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El propósito de analizar la información recolectada es encontrar convergencias (similitudes) y divergencias (diferencias con relevancia) en las respuestas de las entrevistas, contrastadas con los documentos organizacionales oficiales. Se enfoca el análisis en resaltar los principales hallazgos de cada una de las dimensiones definidas, prestando especial atención a los aspectos por mejorar, que se traducen en un insumo fundamental para el diseño del plan de mejoramiento. El análisis a las encuestas se realiza de manera vertical, esto permite identificar qué piensan los distintos participantes sobre una misma categoría y ayuda ampliar la discusión de los temas de investigación.

Se analizan los documentos oficiales de la organización que permiten comprender cómo el CIAT desea que se visualice el ideal de su cultura organizacional. Para ello, se acude a fuentes secundarias proporcionadas por el Centro, que brindan una valiosa información para

profundizar en las categorías desarrolladas en esta investigación (ver anexo D): multiculturalidad, interculturalidad y socialización organizacional.

5. MARCO TEÓRICO

Esta investigación tiene como punto de referencia tres conceptos claves que ayudan a describir, analizar y estructurar la información recolectada: multiculturalidad, interculturalidad, socialización cultural y organizacional. Todos ellos enmarcados en el concepto de cultura, entendida como:

El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo (UNESCO, 2017, párr. 2).

Cuando se entiende la cultura como esos rasgos distintivos que caracterizan una sociedad o un grupo social, se establece por definición que ésta se presenta de muy diversas maneras, tanto como sociedades o grupos sociales existan. De hecho, la UNESCO en su Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, hecha en el 2001, promueve y protege la diversidad cultural, considerándola un principio:

[...] entendido no sólo en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceder a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactorios [Artículo 3]. Este desarrollo puede definirse como un conjunto de capacidades que permite a grupos, comunidades y naciones, proyectar su futuro de manera integrada. (Molano, citando a la OEA, 2002, p.72).

Cuando estas distintas culturas hacen uso de una misma geografía, territorio o espacio, es cuando se presenta la multiculturalidad.

5.1.MULTICULTURALIDAD

Para Reyna “La multiculturalidad se distingue por ser un término descriptivo que señala un fenómeno: el de la existencia de varios grupos culturales en un mismo contexto y dicho término no puede comprenderse sin su relación con la diversidad cultural en tanto pluralidad de culturas” (Reyna, 2007, p. 434). Sin embargo, el concepto no abarca la convivencia, solo la presencia de culturas diferentes en un mismo espacio. Para María del Pilar Bernabé (2012) de la Universidad de Valencia:

[...] la multiculturalidad se puede definir como la presencia en un territorio de diferentes culturas que se limitan a coexistir, pero no a convivir. En este caso no tienen por qué darse situaciones de intercambio, es un concepto estático que lleva a una situación de segregación y de negación de la convivencia y la transformación social [...] En resumen, una situación multicultural supone la existencia de muchas culturas unidas en lo espacial pero no en social (p. 69).

En el caso concreto de una organización se podría decir que no solo están unidas en lo espacial sino también en lo laboral, pero esta última tampoco implica convivencia, solo productividad. Aneas (2003) plantea las siguientes características de la cultura como concepto que va a determinar a la empresa multicultural:

- Un conjunto de hechos, reglas, emociones, símbolos o artefactos conscientes e inconscientes que pueden determinar prácticas, normas de relación social, etc.
- Este conjunto puede afectar a variables de tipo etnográficas (nacionalidad, etnia, lenguaje o religión) que tienen influencia sobre las identidades, imágenes y pertenencias.
- Su meta es la adaptación de la persona y su grupo social al entorno en el que viven.
- Determinan tanto la relación social como otros aspectos más individuales de la persona tanto en la vida privada como en el desempeño de una actividad profesional (p. 93).

Al estar la multiculturalidad representada por la diversidad cultural existente en un determinado espacio, se hace necesario examinar las dimensiones en las que esa multiculturalidad se desarrolla. En la tabla 1 se definen las dimensiones que se evalúan en esta investigación y que ayudan a comprender el cómo se desarrolla el contexto multicultural al interior del CIAT.

Cuadro 1. Dimensiones de la Multiculturalidad

Dimensión	Definición
Respeto	El respeto es reconocer el derecho ajeno; el respeto incluye miramiento, consideración y diferencia. El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. (Federación de Enseñanza de Andalucía, 2009).
	De acuerdo con Gall (2007) citando a Piaget (1965) “el respeto es la evaluación positiva del otro en cuanto persona, lo que implicaría el reconocimiento de su escala de valores lo que equivale a atribuir un valor al punto de vista de esa persona” (p. 47).
	El clima laboral de una organización es el reflejo del respeto que tienen los directivos por sus empleados. Ese respeto se traduce en condiciones de trabajo dignas, trato cordial para todos por igual, transparencia en el manejo de la información, cumplimiento de acuerdos, salarios justos e inversión en desarrollo y capacitación (Ice, 2007, p. 11).
Comunicación	La comunicación es el común denominador de todas las acciones y actividades que desarrolla una empresa, ya que sin comunicación entre las personas y las organizaciones no hay relaciones personales, intraorganizacionales e interorganizacionales. La comunicación soporta el proceso de toma de decisiones, porque los directivos deben adquirir y difundir información, de ahí su papel relevante ya que desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: De control, motivación, expresión emocional y de información (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 259-260).

	Se habla de comunicación cuando se presenta un intercambio de sentidos, teniendo en cuenta la información que se transmite, relaciones, participación, iniciativa, innovación, interacción o construcción de vínculos. En las organizaciones las personas se comunican de forma diferente lo que les permite conocer, aprender, intercambiar, relacionarse e interactuar para llegar a un nivel de construcción de vínculos que les permita cimentar relaciones a largo plazo y establecer lazos que promueven intercambios duraderos y valiosos dentro de la organización y fuera de ésta (Himmelstern, 2007, p. 72).
Reconocimiento	Reconocimiento significa clasificar, categorizar y otorgar atributos a otras personas o grupos. Por eso el proceso de reconocimiento coincide con el hecho de situar a las personas dentro de las categorías socialmente definidas a partir de señales como nombres personales, títulos honoríficos o profesionales, los distintivos de toda especie y hasta los estilos de vida y modo de vestirse, que un observador puede descifrar si opera dentro de la misma tradición y cultura de quien recibe reconocimiento e implica juicios de conformidad y actividad evaluativa de aprobación o desaprobación (Gall, 2007, p. 46-47).
	El reconocimiento de la multiculturalidad es el respeto hacia las diferencias que debe llevar a promover y más aún, estructurar caminos hacia la interculturalidad, es decir, construir canales y modalidades de relaciones entre varias culturas dentro de un mismo territorio (Rauber, 2008, p. 4).

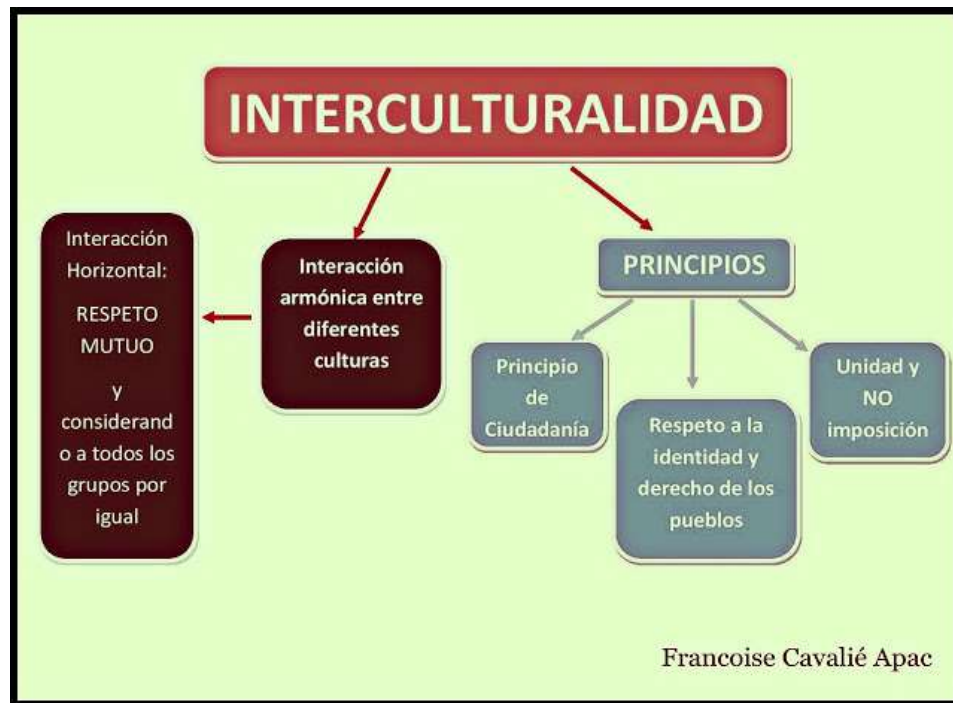
Fuente: Elaboración propia

5.2.INTERCULTURALIDAD

Según la Convención sobre Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la UNESCO (2013), interculturalidad se refiere a la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y a la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y del respeto mutuo (Art. 4.8). La interculturalidad, implica entonces, la existencia de un diálogo y una convivencia entre diferentes actores culturales que habitan en un mismo espacio. La interculturalidad como elemento de interacción permite

la construcción conjunta de nuevas prácticas y formas, nacidas de los aportes de cada sector. En la figura 3 puede verse los elementos con los que se desarrolla la interculturalidad.

Gráfico 2. Interculturalidad



Fuente: Servindi.org, 2013. Extraído de: <https://www.servindi.org/actualidad/80784>

Para Navarrete-Cazales (2015) la interculturalidad debe darse “de un modo horizontal y sinérgico”:

Esto supone que ninguno de los conjuntos se encuentra por encima del otro, una condición que favorece la integración y la convivencia armónica de todos los individuos. Este concepto trata de superar las carencias del concepto de multiculturalismo que, tal vez, denota una situación más bien estática de la sociedad, al contrario que ésta, que trata de reflejar, de manera dinámica, la interacción de diferentes culturas entre sí. (p. 147 – 148).

Y es justamente esta dinámica de la interculturalidad la que permite el fortalecimiento de las sociedades multiculturales. Para la UNESCO:

La interculturalidad posibilita el fortalecimiento de la identidad, la reciprocidad de conocimientos, creando relaciones democráticas y armónicas, el desarrollo de capacidades prácticas para intervenir en el mundo y la construcción de un modelo propio de desarrollo humano y sostenible y se refiere a la construcción de relaciones justas entre personas, comunidades, países y culturas en igualdad de condiciones (UNESCO, 2017, párr. 1).

Sin embargo, para que la interculturalidad sea una fuente de crecimiento social, esta debe estar basada en “una comunicación comprensiva entre las distintas culturas que conviven en un mismo espacio, siendo a través de éstas donde se produce el enriquecimiento mutuo y, por consiguiente, el reconocimiento y la valoración (tanto intrínseca como extrínseca) de cada una de las culturas en un marco de igualdad” (Hidalgo, 2017 citando a Buendía, 1992; Quintana, 1992; Jordan, 1996 y Del Arco, 1998, p. 78).

Es por ello que no se puede pensar en una interculturalidad basada en la inequidad ni en la desigualdad. Como lo plantea Giménez:

No puede haber interculturalidad entre desiguales, en un ambiente multicultural de respeto y diálogo, cada colaborador decide si quiere hacer parte de la interculturalización, donde existe la convivencia bajo el principio de diferencia e interacción positiva en igualdad de condiciones [...]. Así como la libertad y la justicia, el interculturalismo debe estar sujeto a críticas y nuevas formulaciones. Al ser puesto en práctica se obtendrá una enseñanza valiosa que permita realizar acciones colectivas en pro de la igualdad de los colaboradores (Giménez, S.F).

En el ámbito laboral, la interculturalidad se hace aún más necesaria si la organización tiene altos índices de multiculturalidad. Sin ella no se puede garantizar un desarrollo pleno de las actividades de sus colaboradores, ni se aprovecha el cien por ciento de sus capacidades.

La gestión intercultural en administración es aquella que tiene en cuenta en su concepción y en su práctica las diferencias entre culturas, desde su interrelación laboral y su aceptación dentro de la diversidad. Se aprecia, entonces, que los individuos definen la cultura institucional, a partir de las relaciones entre ellos y la organización. Lo demuestran con el sentido de cooperación, trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso en el desarrollo de las actividades propias de los cargos. Este hecho hace que “los resultados de las metas a cumplir sean acordes con la política de la institución con miras al cooperativismo y la cultura solidaria” (Cely y Gómez, 2016, p. 12).

Para María Asunción Aneas (2005), “la competencia intercultural posibilita la adaptación social de las personas a contextos culturales no propios” y señala que:

Quando esta adaptación se asocia a un resultado intercultural de eficacia en el ambiente de trabajo se genera una sensación de bienestar y seguridad, que le permite adquirir aptitudes y sentirse bien en su entorno laboral. La capacidad de la persona para relacionarse y hacer frente a los retos y oportunidades que surgen en el seno de la organización intercultural de manera positiva surge de diversos aspectos afectivos y emocionales que le permitan estar presente y desarrollarse eficazmente (Aneas, 2005, p. 4).

Para evaluar la adaptación social de los individuos en medios multiculturales, Aneas, presenta algunos indicadores trabajados por Szalay, Inn (1987) y Kim (1988):

- El conocimiento de la lengua de la cultura de acogida.
- La motivación respecto a la adaptación.
- La actitud positiva hacia la sociedad de acogida.

- La participación en redes relacionales de la sociedad de acogida.
- El uso de los medios de comunicación (p 4).

De la misma manera que se establecieron unas dimensiones para el concepto de multiculturalidad, se definieron cinco dimensiones a evaluar dentro del concepto de interculturalidad.

Cuadro 2. Dimensiones de la Interculturalidad

Dimensión	Definición
Sinergia - Valor agregado	La sinergia tiene que ver con la cualidad que tienen todos los actores presentes en la comunidad de trabajar por el bien común, en donde el todo es más que la sumatoria del trabajo de cada uno de los actores. En otras palabras, el resultado del trabajo en consenso y compartido es superior al que se hubiera producido de manera aislada (Fletes, Raudez, & Gutiérrez, 2010, p. 40).
	La sinergia (del griego: syn que significa simultaneidad, y ergon que significa obra) es la integración de sistemas que conforman un nuevo objeto. Se define como la acción de coordinación de dos o más causas o partes (elementos) cuyo efecto es superior a la suma de efectos individuales. Es esta sinergia la que se espera que los equipos funcionales y multifuncionales en las organizaciones logren. Es este movimiento sinérgico el que se consigue cuando la organización funciona eficiente y eficazmente, en pleno balance de sus funciones, potencial y talento humano. Pero no hay sinergia grupal si uno no sintoniza primero de manera consciente sus propias fuerzas (Galván, (S.F), p.1)
	La medición del valor agregado es una técnica diseñada para determinar el desempeño productivo de una organización o sector mediante una serie de indicadores financieros y de productividad a partir de los estados financieros que facilitan la toma de decisiones y la identificación de áreas problemáticas o prioritarias a mejorarse basándose en el valor agregado que es ‘la ‘riqueza’ creada por los productos y/o servicios generados por una organización (Sandoval y Arce, 2014, p. 42)

Libertad de expresión y opinión	En la organización la libertad de expresión de los trabajadores a través de las nuevas tecnologías se refiere a las actividades en las que los empleados pueden usar el correo electrónico y la dirección de e-mail con libertad para el desempeño de las actividades de su puesto de trabajo. Siempre que precisen realizar un uso de estos medios que exceda el habitual, utilizarán los cauces adecuados de acuerdo con su jefe inmediato para no causar daños en el desarrollo normal de las comunicaciones (Del Rey y Luque, 2005, p. 126)
	El ejercicio de la libertad de expresión no puede justificar sin más el empleo de expresiones o apelativos insultantes, injuriosos o vejatorios que exceden del derecho de crítica y son claramente atentatorias para la honorabilidad de aquel cuyo comportamiento o manifestaciones se critican, incluso si se trata de persona con relevancia pública pues la Constitución no reconoce el derecho al insulto (Del Rey y Luque, 2005, citando a la Ley Juris. 11571/1997, 2005, p. 156)
	La libertad de expresión “tiene por objeto la libre expresión de pensamientos, ideas y opiniones”, incluyendo “las creencias y juicios de valor”, la expresión de opiniones como la distribución de publicaciones pueden ser realizadas fuera de la jornada laboral y de la planta física del centro de trabajo, es dentro de esos límites físicos y temporales donde encuentra su mayor eficacia. De ahí su estrecha relación con el derecho de acceso y libre circulación, pero también con el derecho de reunión, el de uso del local y del tablón de anuncios. A partir de este reconocimiento, las dificultades aparecen de la mano del esfuerzo por adecuar el ejercicio de ese derecho a las concretas condiciones de un proceso productivo, caracterizado por una jornada de trabajo que debe ser cumplida y una actividad que no debe ser perturbada o interrumpida (Godínez, 2010, p. 69)
	La libertad de expresión se materializa en la formulación de opiniones que pueden adoptar múltiples vías de difusión: escrita, oral o cualquier otro medio que sea eficaz. De estas tres vías, se alude con mayor frecuencia a la escrita, de modo que el derecho en cuestión suele reconducirse a la elaboración, publicación y distribución de escritos o documentos; y por tales se suele entender por lo general: periódicos, folletos, notas, comunicados, carteles, avisos, impresos y otras formas análogas (Godínez, 2010, p. 74)

Convivencia	Convivencia es un concepto que resume el ideal de una vida en común entre grupos culturales, social o políticamente muy diversos; una vida en común viable; un “vivir juntos” estable, posiblemente permanente, deseable por sí mismo y no sólo por sus efectos, describe la vida en paz de unos con otros, en especial como resultado de una opción deliberada, es llegar a vivir juntos entre distintos sin los riesgos de la violencia y con la expectativa de aprovechar fértilmente nuestras diferencias. El reto de la convivencia es básicamente el reto de la tolerancia a la diversidad y ésta encuentra su manifestación más clara en la ausencia de violencia (Mockus, 2002, p. 20).
Igualdad de condiciones	La igualdad social, entendida en términos políticos como base de una ciudadanía que expresa la interculturalidad, no consiste en un proceso de homogeneización sociocultural, sino en la construcción de posibilidades para la articulación de lo diferente en condiciones de igualdad (Kogan, 2014, p. 29). Las diferencias siempre son percibidas y utilizadas en contextos de desigualdad y tensión. No olvidemos tampoco que entre los sujetos y grupos con diferencias y desigualdades «étnicas», «etnoraciales» o «etnoculturales», también hay diferencias, segmentaciones y dominaciones de clase y de género. De ahí que una de las capacidades del mediador social en contextos multiculturales debe ser su conocimiento de cómo son utilizadas las diferencias y de cómo interactúan los sistemas de estratificación y dominación etnoraciales, de clase y de género, y su habilidad dichos conocimiento (Giménez, 1997, p. 50).
Crítica constructiva o diálogo	El diálogo es una condición inherente a los seres humanos, ha sido clave en la resolución de las diferencias, en la confrontación de las ideas, en el intercambio de los saberes, es un intercambio de pensamientos donde se aceptan las posturas del interlocutor y los participantes están dispuestos a modificar sus propios puntos de vista. Se define como el uso específico del lenguaje que se caracteriza por unos rasgos fundamentales: la concurrencia de varios sujetos, la alternancia en igualdad relativa para los turnos de intervención, y la progresión en la creación de sentidos. El diálogo explora un aspecto atípico de la experiencia humana, la percepción de valores, factores emocionales, las pautas del pensamiento lógico y las funciones de la memoria (Terenzani, 2017, p. 71).

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los conceptos planteados anteriormente, la cultura lleva a analizar la conciencia colectiva de la organización a través de la manifestación de los aspectos inmateriales y etéreos que enriquecen el conocimiento, mientras que la multiculturalidad lleva a observar la variedad que existe de estas manifestaciones en la comunidad. Finalmente, la interculturalidad se presenta cuando estas manifestaciones se mezclan e intercambian en un ambiente de colaboración y respeto, creando combinaciones únicas de fusión de conocimientos en lo que se podría denominar un efecto cascada. En ese sentido, la interculturalidad finaliza en un punto en el que podemos experimentar la mezcla de interacción de conocimientos de forma positiva.

5.3.SOCIALIZACIÓN CULTURAL Y ORGANIZACIONAL

Si la interculturalidad es la interacción entre culturas la socialización cultural y organizacional es el medio por el cual se alcanza plenamente la interculturalidad. Es mediante la socialización que se pueden establecer puentes de comunicación y una vez establecidos, la socialización es la que permite difundir plenamente los nuevos conocimientos adquiridos. Es decir, la socialización es la que permite iniciar el proceso de interacción y mediante la cual se dan a conocer los resultados de esa interacción. Tenemos entonces que, sin multiculturalidad no hay interculturalidad y sin socialización no es posible llevar a cabo la interculturalidad. “En la socialización se presenta un proceso de interacción social en que la persona aprende y asimila los elementos socioculturales del ambiente y los agrupa en su personalidad, influenciado por experiencias y personajes del entorno social en donde debe vivir” (Mieles y García, 2010). Es así que para el individuo:

[...] la socialización supone aprendizaje, «interiorización de» y cierta «adaptación a» su entorno sociocultural; en cambio, para el grupo, este mismo proceso se interpreta mejor como una forma de control por la producción social de la identidad de sus miembros mediante la transmisión, de manera inconsciente y no formalizada, de los

conocimientos, valores, hábitos y actitudes que constituyen la cultura básica de una sociedad (Sánchez y Ordoñez, 1997, p. 2).

Ahora bien, parte del reconocimiento de la cultura, la multiculturalidad y la interculturalidad implica entender el proceso de socialización. Es el proceso por el cual una organización integra a los nuevos empleados a su cultura, de esa forma, “se transfiere la cultura organizacional de los administradores a los nuevos empleados, suministrándoles el conocimiento y las habilidades necesarias para desarrollar con éxito las funciones y tareas organizacionales que les serán asignadas” (Duran, 2017, p. 25).

La socialización brinda los medios por los que estos nuevos empleados aprenden y acepten los valores, reglas y procedimientos de la organización; además de fomentar las relaciones sociales de trabajo y desarrollar las competencias necesarias para realizar los deberes que les serán asignados (Duran, 2017, p. 25). “El proceso de difundir la cultura y permitir que los miembros la aprendan y la retroalimenten se denomina socialización organizacional” (Mafud, Arocena, Moreno y Cabrera, 2015 citando a Van Maanen y Schein, 1979; Feldman, 1981, p. 268)

La socialización y la inducción del personal, pretende adaptar al nuevo integrante a la cultura, comportamientos y procesos de la organización. El proceso de inducción por un lado consta de dos etapas. La primera se orienta a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual, se le presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones, los servicios a los que tienen derecho, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos y finalmente, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa es la introducción a su puesto de trabajo, donde el trabajador entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto de trabajo y con quiénes se relacionarán directamente (García, Murillo y González, 2010).

Según Reyes (2007) citado por Durán (2017) en la inducción suelen dársele al trabajador informes de la siguiente naturaleza:

- Idea de la empresa en la que se va a trabajar: su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios sus sindicatos entre otros.
- Políticas generales de personal, qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.
- Reglas generales sobre disciplina, es decir, lo que se debe hacer y lo que se debe evitar.
- Beneficios de los que se puede disfrutar.

Este proceso enmarca al trabajador dentro del contexto de la organización y le permite recibir información en lo referente a procesos como beneficios, normas, actividades y otros que involucran la prestación del servicio que ofrece a la organización. Chiavenato (2009) afirma que:

La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional (p. 190).

De acuerdo con García, Murillo y González (2010, p. 72) citando a Chiavenato (2002) los métodos de socialización organizacional con mayor difusión son:

- Proceso selectivo: desde el proceso de selección se inicia la socialización, pues el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, actividades, desafíos, estilo de administración y todo lo relacionado con el funcionamiento de la organización.
- Contenido del cargo: iniciar con tareas exigentes y capaces de generar éxito, hace que los nuevos empleados interioricen altos estándares de desempeño y expectativas positivas.

- Supervisor como tutor: el supervisor es el punto de unión del empleado con la organización, por tanto, es éste quien lo acompaña y orienta para que la visión del nuevo empleado sea positiva. Su función es transmitir al nuevo empleado una descripción de sus labores, información técnica para desempeñar la tarea, negociar metas y resultados a alcanzar y retroalimentar el desempeño.
- Grupo de trabajo: la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo que le genere una visión positiva y duradera es importante, ya que la aceptación es crucial en la satisfacción y a partir de allí, impregnar las creencias y actitudes de la organización se hace más fácil.
- Programas de integración: este es conocido como inducción o introducción a la organización y es el principal método para culturizar a los nuevos empleados, ya que, constituye un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial para generar valores, normas y estándares de comportamiento.

La cultura organizacional es un “un sistema de valores, símbolos, rituales y prácticas que comparten los miembros de la organización como fundamento del control sobre el comportamiento social que propicia la cohesión entre las personas y su sentido de pertenencia a la organización” (Méndez, 2018, p.12). Muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura interna y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, componentes invisibles y cubiertos, afectivos y emocionales, orientados hacia los aspectos sociales y psicológicos. Los aspectos ocultos de la cultura organizacional “son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y de transformar” (Chiavenato, 2009, p. 178).

Esta cultura organizacional se manifiesta mediante “una ‘conciencia colectiva’ expresada en los comportamientos del líder de la organización y que repercute en las demás personas, influenciando en el clima de la organización” (Méndez, 2018, p.18). Es importante tener en cuenta que la cultura organizacional es aprendida. En este sentido, el proceso de aprendizaje

se logra por la socialización que tiene el individuo que forma parte de la organización. En este proceso de aprendizaje juega un papel determinante la comunicación y la imitación, además de la formalización de las acciones orientadas por la alta dirección por medio de la capacitación del personal (Zapata y Rodríguez, 2008 citando a Méndez, 2008, p. 218).

La cultura organizacional es dinámica. Si bien tiene una permanencia en el tiempo, ésta es relativa. “El individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma con su conducta, sino que además la puede transformar. Aparecen como factores de cambio aspectos del entorno social, lo que exige esa capacidad de innovación en el ser humano” (Zapata y Rodríguez, 2008 citando a Méndez, 2008, p. 218).

La organización propicia la adaptación del comportamiento del individuo a sus expectativas y necesidades. Mientras tanto, el nuevo participante trata de influir en la organización y en su gerente superior para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales. Se trata de un “proceso doble, en el que cada una de las partes trata de influir y de adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencias: de un lado está la socialización y del otro la personalización” (Chiavenato, 2009, p. 186).

Es mediante la socialización que se logra poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos. Por tanto, dimensiones como la integración social y la regulación social tienen un peso importante a la hora de evaluar el nivel de socialización organizacional. En la tabla 3 se presentan las dimensiones de la socialización organizacional que se valoran dentro de esta investigación.

Cuadro 3. Dimensiones de la Socialización Organizacional

Dimensión	Definición
Integración Social	Los procesos de integración son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2007, p. 129)
	La integración grupal o social hace referencia a la connotación social de la identidad, y se da por la relación entre aspectos del self y aspectos de los objetos, mediante los mecanismos de identificación proyectiva e introyectiva. El sentimiento de identidad resultante del proceso de interacción de los tres vínculos: integración espacial del self, integración temporal del self e integración social, pasa por distintas crisis a lo largo de su evolución del proceso psicoanalítico (Zapata y Rodríguez, 2008, citando a Ginberg, 1994, p. 25)
	La integración debe realizarse de acuerdo a los objetivos del área de gestión del talento humano, para garantizar la eficiencia en la toma de decisiones del área a corto, mediano y largo plazo. Consiste en brindar la orientación adecuada a los empleados para que se integren plenamente a la organización, y al grupo un entrenamiento y capacitación oportuna y apropiada para el buen desempeño de sus funciones y desarrollo profesional. Presenta al empleado con la cultura de la organización, y un factor particular que es la inclusión en el puesto de trabajo (García, Murillo y González, 2010, p. 71).
	La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar (Chiavenato, 2009, p. 189).

Regulación Social	Por regulaciones sociales se entiende el conjunto de condicionamientos que influyen sobre las decisiones y comportamientos profesionales o personales de los integrantes de una organización. Estas regulaciones conforman un marco que recubre la vida de la organización, actuando como referencia para la toma de decisiones y los comportamientos de sus miembros y, por lo tanto, afectando su desempeño. El conjunto de regulaciones vigentes, a la vez que provee a los miembros organizacionales una serie de referencias para sus acciones y decisiones permite que éstas cobren sentido en el conjunto (Isuani, 1999, p. 3).
	Es de fundamental importancia fijar una distinción entre regulaciones, según sean o no oficiales, es decir, en función de que se expresen en formas escritas, sean públicamente reconocidas y legalmente sancionadas por la autoridad organizacional, o no. De esta manera nos encontramos ante la presencia de una primera tipología de regulaciones. Formales: conjunto de regulaciones que se tornan expresas y pueden ser conocidas por todos los actores organizacionales, a partir de su sanción y oficialización por parte de la autoridad legalmente constituida, actúan como aval y soporte de las acciones y decisiones tomadas a partir de lo que se establece en la organización. Informales: al igual que las formales condicionan las decisiones y comportamientos organizacionales y son derivadas de la matriz cultural particular que genera la organización y de aquella en la que ésta se encuentra inserta. Estas regulaciones se van nutriendo de la historia organizacional, no se encuentran legalmente sancionadas y son antecedentes, en muchos casos, de las regulaciones formales (Isuani, 1999, p. 11-14).
	La sociología de la empresa rompe con los modelos que interpretan las estrategias de los actores solo en términos de oportunidades de poder y que no incluyen en el análisis la función de los valores y lógicas colectivas que permean las prácticas sociales. La movilización de los recursos humanos para fines económicos depende, en esta perspectiva, no solo de las capacidades profesionales, sino también de la regulación de las relaciones sociales de producción, de forma de suscitar la complementariedad de las acciones colectivas, la solidaridad, la comunicación y la creatividad en el seno del sistema social (Kirschner, 2006, p. 141).

6. MARCO CONTEXTUAL²

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), es un centro de investigación que hace parte del *Consultative Group for International Agricultural Research* (CGIAR). El Centro realiza investigación colaborativa para mejorar la productividad agrícola y el manejo de los recursos naturales en países tropicales y en vía de desarrollo. La sede principal se encuentra en la zona rural de Palmira, a 17 km al este de la Ciudad de Cali. En esta sede se encuentran también el Parque Científico Agronatura y el Banco de Germoplasma. El CIAT hace presencia, igualmente, en África con sede en Kenia, en Asia con sede en Vietnam y en América Central con sede en Nicaragua.

En 1967, el CIAT inicia operaciones en Palmira bajo el auspicio de la Fundación Rockefeller en asocio con el gobierno de Colombia. Dos esfuerzos de larga data de alcance nacional han fortalecido aún más los lazos colaborativos del CIAT con Colombia: uno dirigido a fomentar el desarrollo sostenible y lograr una agricultura más competitiva en los Llanos Orientales del país y el otro enfocado en fortalecer las capacidades de producción agropecuaria para adaptarse a los impactos del cambio climático. El Centro y sus socios en Colombia³ han creado una plataforma avanzada de biociencias que proporciona acceso a tecnologías de vanguardia a los diferentes sectores agrícolas del país.

El CIAT trabaja en colaboración con cientos de socios para ayudar a los países en desarrollo para lograr una agricultura más competitiva, rentable y resiliente mediante un manejo más inteligente y sostenible de los recursos naturales. Brinda apoyo a formuladores de políticas, científicos y agricultores para dar respuesta a algunos de los retos más apremiantes de nuestro tiempo, entre ellos la inseguridad alimentaria y la malnutrición, el cambio climático y la degradación ambiental.

² La información de este apartado ha sido tomada de las publicaciones y documentos oficiales del CIAT.

³ Instituto Colombiano Agropecuario (ICA); Instituto Humboldt Colombia; Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt; Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT); Corporación CLAYUCA; Corporación BIOTEC; Fondo Latinoamericano para Arroz de Riego (FLAR); The Natural Conservancy.

La labor global de investigación del CIAT contribuye a varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, y es transversal a cuatro temas claves: minería e inteligencia de datos, agricultura sostenible adaptada al clima, ecosistemas y sistemas alimentarios sostenibles.

6.1. ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

La estrategia, que reafirma la eficiencia ecológica como principio rector de la investigación del CIAT, explica cómo el creciente equipo y las redes de investigación del Centro aprovechan el trabajo pasado y actual para traducir el uso más inteligente de los recursos en impactos valiosos, como ingresos más altos, mejor nutrición infantil y mejores suministros de agua. Esta estrategia responde a diversas tendencias que configuran el mundo actual, incluido el crecimiento de la población, la rápida urbanización, la extensa degradación de la tierra, el cambio climático y los avances científicos interesantes. “La estrategia también toma en cuenta los desarrollos clave en cada una de las regiones donde trabaja el CIAT: África subsahariana, Asia y América Latina y el Caribe” (CGSPACE, 2014, p. 4).

6.2. MISIÓN

Incrementar la prosperidad y mejorar la nutrición humana en los trópicos con soluciones científicas en agricultura y medio ambiente.

6.3. VISIÓN

La sostenibilidad alimentaria futura: para maximizar las contribuciones a esta visión general, el CIAT enfocará sus capacidades y recursos en los siguientes objetivos estratégicos:

- Brindar alimentos seguros y de alta calidad a los consumidores, impulsando la productividad y mejorando la calidad nutricional de los cultivos.

- Lograr que la agricultura de pequeña escala sea más competitiva, incluyente y orientada al mercado a través de mejoras en las cadenas de valor agrícolas y las prácticas sostenibles.
- Expandir las inversiones en la agricultura y la sostenibilidad de los agroecosistemas, facilitando la toma de decisiones en materia de políticas.

6.4.VALORES ORGANIZACIONALES

Ética organizacional compartida: nos respetamos mutuamente, a nuestros socios y a las personas que se benefician de nuestra labor. Procedemos con honestidad, integridad, transparencia y responsabilidad ambiental en todos nuestros esfuerzos conjuntos.

Aprendizaje a través de alianzas: trabajamos con eficiencia y pragmatismo, juntos y con nuestros socios. Considerando que nuestra diversidad es un activo clave, nos adaptamos con facilidad al cambio y procuramos mejorar nuestro desempeño a través del aprendizaje continuo.

Innovación para lograr impacto: desarrollamos soluciones innovadoras frente a importantes retos en la agricultura tropical, que generan grandes logros para las personas que nos apoyan, se benefician de nuestra labor y participan en ella (Arana, 2019, p. 17)

6.5. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Gráfico 3. Estructura organizacional CIAT



Fuente: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), 2019. Extraído de: https://ciatnet.ciat.cgiar.org/SitePages/CIATnet_Home.aspx.

6.6.APROXIMACIÓN GENERAL A LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CIAT

El CIAT cuenta con un total de 1102 empleados de 59 nacionalidades, presentes en tres regiones: América Latina y el Caribe, África y Asia. Muchos laboran desde las oficinas regionales ubicadas en Colombia (sede principal), Nicaragua, Kenia y Vietnam (CIAT, 2020). Más de la mitad del total de empleados se encuentran en Colombia (693), siendo la sede principal en Palmira la que cuenta con mayor personal (628).

Según el CIAT los profesionales del Centro están dedicados a mejorar vidas de manera duradera. Están unidos por valores comunes: la innovación, la diversidad, el respeto mutuo, la pasión por hacer una diferencia positiva, la responsabilidad, el compromiso con la excelencia y el trabajo en equipo. Creen en la importancia del desarrollo personal y profesional ofreciendo oportunidades profesionales internacionales. Para el CIAT, trabajar en este Centro puede ser desafiante, pero también es gratificante e inspirador y su cultura organizacional se cimienta en el fortalecimiento de sus valores, permitiendo a los profesionales trabajar en equipo con eficiencia y pragmatismo para que su labor sea de alta calidad, innovadora y enfocada al impacto (CIAT, 2020).

Uno de sus pilares principales es la integridad, esa es la fuerza inspiradora para trabajar por los agricultores del trópico y darles soluciones para mejorar sus cultivos, trabajando con integridad pueden asegurar los lazos de equipo para ser el cambio que fortalece la ciencia. Trabajar en equipo significa integrar personas de distintas áreas y colegas de diferentes entidades y regiones, esta diversidad es un factor determinante porque ayuda a construir puentes entre culturas y ayuda a unir las fortalezas de los contextos culturales de sus colaboradores, así como a forjar un conjunto común de normas y valores que definen al Centro (CIAT, 2020).

En una organización multidisciplinaria y heterogénea como el CIAT “la diversidad cultural es todo un desafío pues su talento humano está conformado por personas de distintas

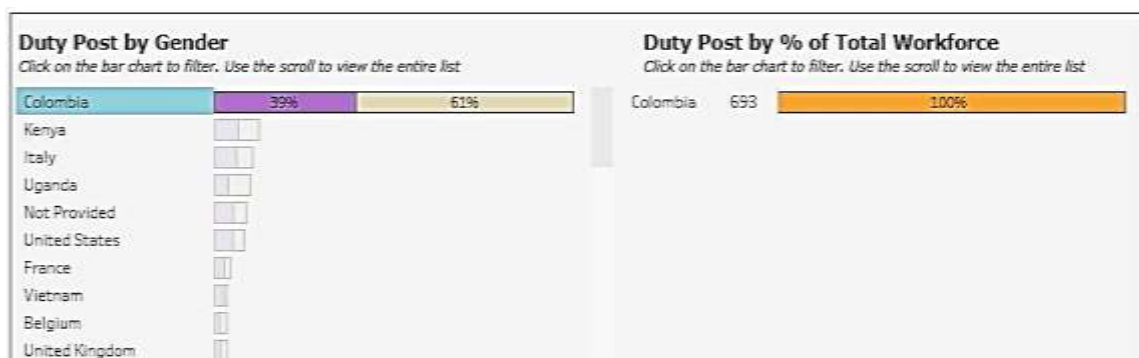
nacionalidades entre las que se cuentan estadounidenses, argentinos, australianos, colombianos, chilenos, alemanes, brasileños, italianos, japoneses, ecuatorianos, peruanos, nigerianos, chinos, africanos, entre otras”; la diversidad es inclusión y parte de ésta se sustenta en la aceptación de pensamientos, personalidades y costumbres distintas (CIAT, 2020).

6.6.1. Datos de la fuerza laboral del CIAT en Colombia

Los datos presentados en este apartado hacen parte del programa *Gender, Diversity and Inclusion* (GDI) desarrollado por el CGIAR —consorcio científico al que pertenece el CIAT y que cuenta con la participación de organizaciones de más de 108 países—. El programa GDI viene adelantando la recolección de datos por cada institución; son datos oficiales entregados por cada organización miembro del CGIAR con fecha de corte a junio de 2020. Este programa tiene como base cinco principios claves: diversidad del personal, lugares de trabajo inclusivos, sensibilización y reducción de prejuicios, responsabilidad y asociación. De los datos socializados por el GDI, se toman para esta investigación, aquellos que hacen referencia exclusivamente al CIAT.

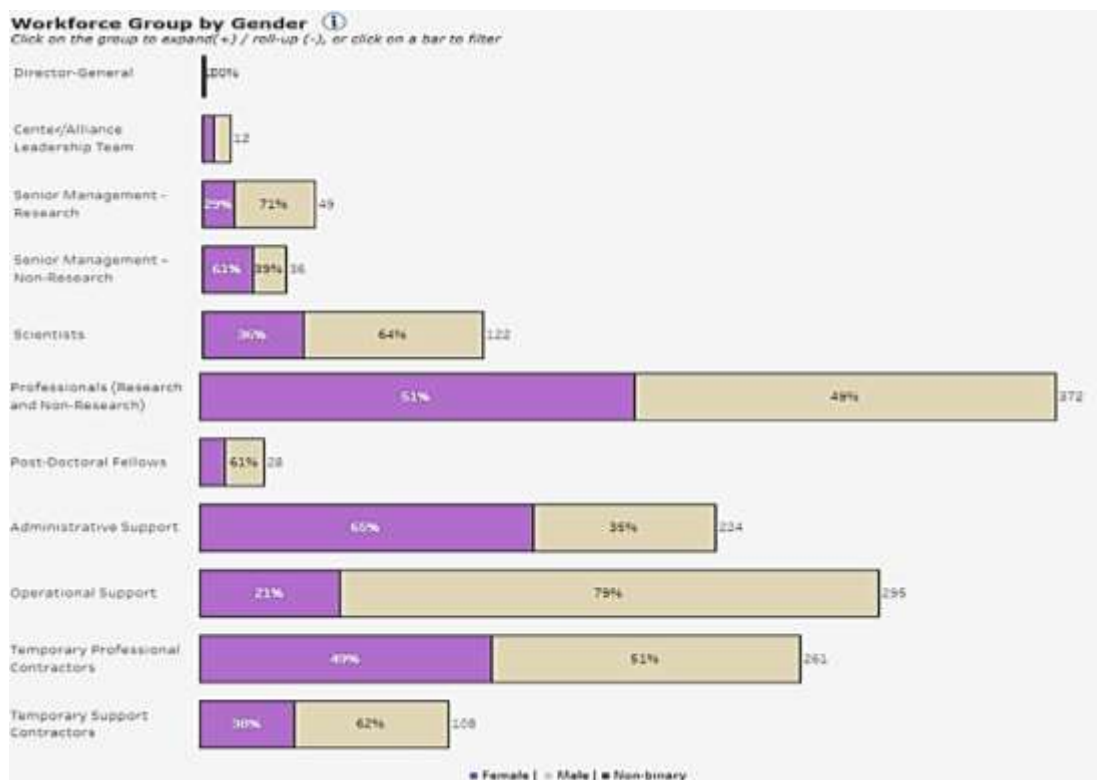
Según los datos arrojados por el GDI, el CIAT en Colombia, cuenta con un total de 693 personas contratadas. En el gráfico 4, se puede observar que de ese total contratado el 39% son mujeres y el 61% son hombres. La forma como está distribuida esta población según el área de trabajo está representada en el gráfico 5.

Gráfico 4. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por género



Fuente: Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR) – Gender, Diversity and Inclusion (GDI), 2020. Extraído de: <https://www.cgiar.org/how-we-work/accountability/gender-diversity-and-inclusion/dashboards/cgiarworkforce/>.

Gráfico 5. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por tipo de labor y género

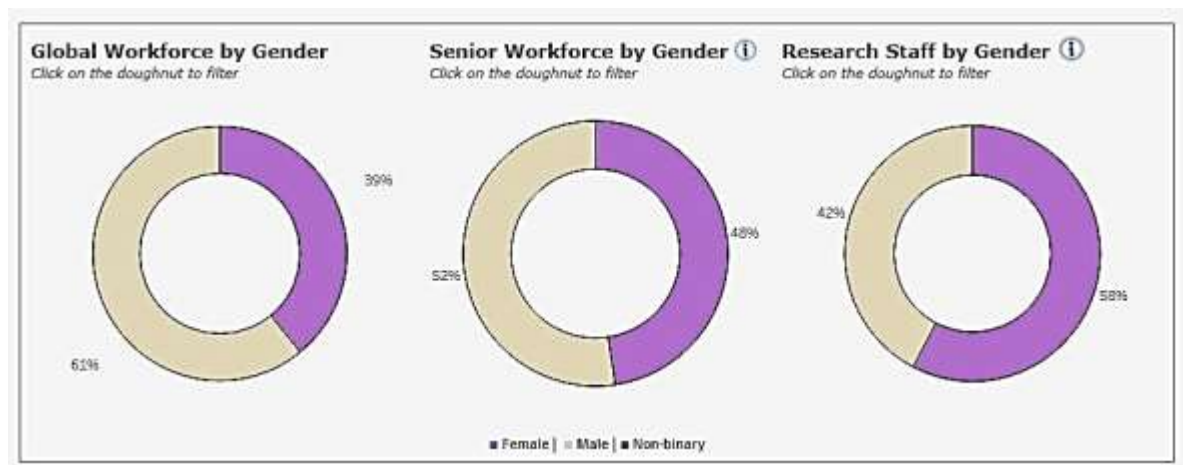


Fuente: Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR) – Gender, Diversity and Inclusion (GDI), 2020. Extraído de: <https://www.cgiar.org/how-we-work/accountability/gender-diversity-and-inclusion/dashboards/cgiarworkforce/>.

Al discriminar el personal del CIAT por género y área de trabajo (gráfico 5), se puede obtener también una radiografía sobre la estructura organizacional del Centro y los diferentes tipos de vinculación laboral existentes: empezando por la dirección general, pasando por los diferentes profesionales investigadores y no investigadores y terminando por los contratistas de apoyo temporal.

La discriminación del personal que se hace en el gráfico 6, muestra en el primer anillo el total de la población contratada discriminada por género; en el segundo anillo se ubican los altos directivos, discriminados por género, que bien pueden ser del área administrativa o investigativa, estos corresponden a las cuatro primeras barras del gráfico 5; el tercer anillo presenta al personal de investigación, igualmente discriminado por género.

Gráfico 6. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por género, altos directivos y personal de investigación

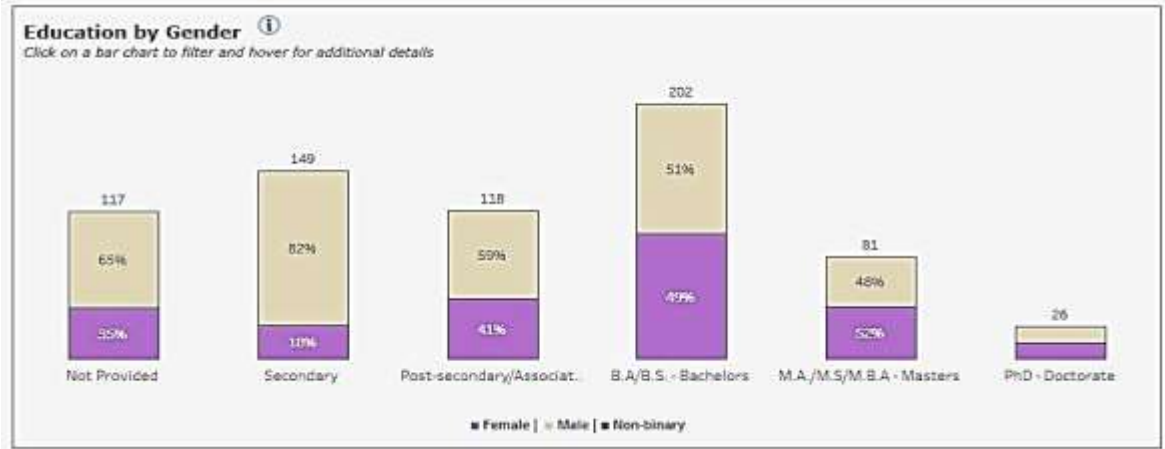


Fuente: Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR) – Gender, Diversity and Inclusion (GDI), 2020. Extraído de: <https://www.cgiar.org/how-we-work/accountability/gender-diversity-and-inclusion/dashboards/cgiarworkforce/>.

El gráfico 7 hace una discriminación del personal por nivel de educación y género. La primera columna corresponde al personal del que no se tiene información precisa de su nivel

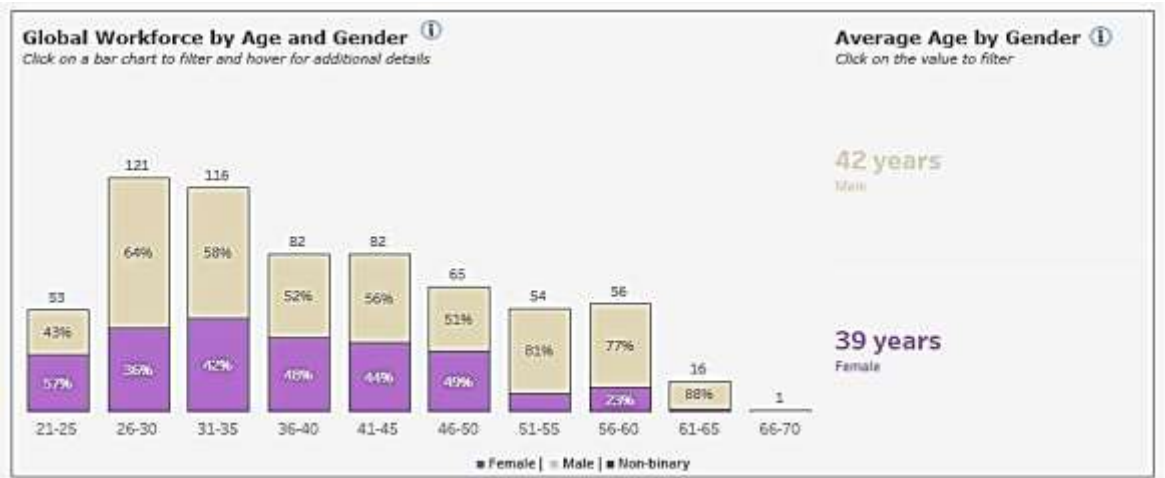
educativo, la segunda equivale al nivel de bachillerato, la tercera corresponde al nivel técnico y tecnológico, la cuarta al nivel de pregrado, la quinta al nivel de posgrado y la sexta al nivel doctoral.

Gráfico 7. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por nivel de educación y género



Fuente: Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR) – Gender, Diversity and Inclusion (GDI), 2020. Extraído de: <https://www.cgiar.org/how-we-work/accountability/gender-diversity-and-inclusion/dashboards/cgiarworkforce/>.

Gráfico 8. Fuerza laboral total del CIAT discriminada por edad y género



Fuente: Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR) – Gender, Diversity and Inclusion (GDI), 2020. Extraído de: <https://www.cgiar.org/how-we-work/accountability/gender-diversity-and-inclusion/dashboards/cgiarworkforce/>.

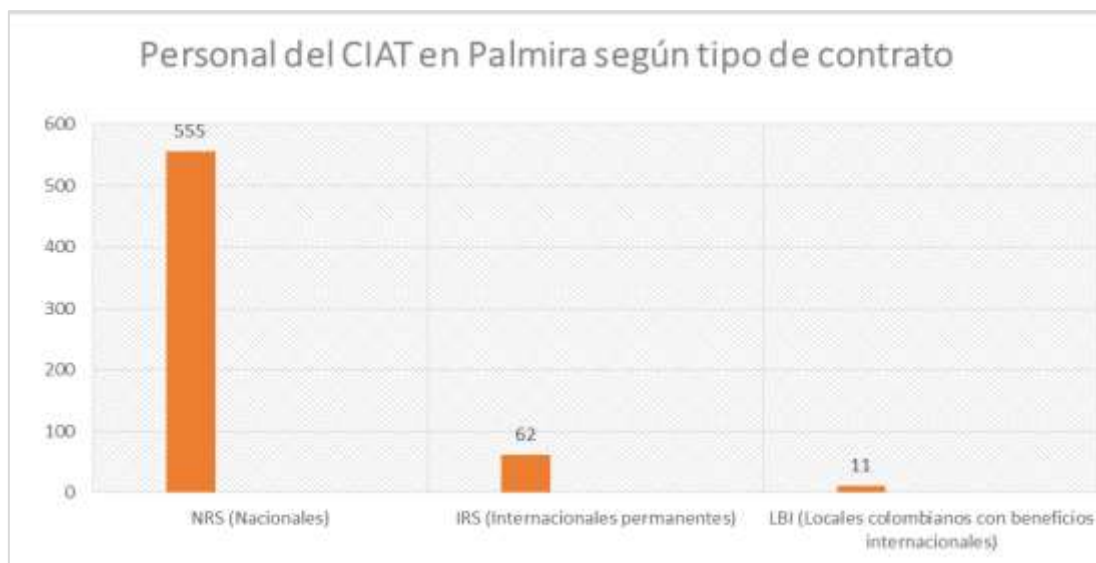
En la discriminación por edad y género que se hace del personal del CIAT (gráfico 8) se puede observar que la mayoría de las personas tienen edades entre 26 y 35 años, siendo minoría las personas mayores de 61 años y excepcional la persona mayor de 66 años.

6.6.2. Datos de la fuerza laboral del CIAT en Palmira

La sede principal del CIAT ubicada en Palmira cuenta con una planta laboral de 628 personas y recibe una población itinerante internacional de 115 profesionales de diversas áreas de investigación y de distintos países que tienen un contacto constante con la sede debido al desarrollo de sus actividades laborales e investigativas. La sede cuenta con un personal internacional permanente de 62 profesionales de 18 países, quienes residen en Cali y desarrollan diariamente sus actividades en el CIAT.

El personal del CIAT está vinculado bajo tres tipos de contratos diferentes. Los nacionales están contratados bajo la modalidad de *National Recruited Staff* (NRS), los internacionales bajo la modalidad de *International Recruited Staff* (IRS) y algunos pocos nacionales bajo la modalidad *Local with International Benefits* (LIB). En el gráfico 9 se puede observar la cantidad de personal según su tipo de contrato.

Gráfico 9. Personal del CIAT en Palmira según tipo de contrato



Fuente: Archivo maestro de personal CIAT, 2020.

De la población internacional que desarrolla sus actividades permanentes en el CIAT, Alemania tiene la mayor representación con 15 profesionales, Suiza cuenta con 7 y Francia y Estados Unidos con 6 profesionales cada uno. Argentina, Brasil, Republica Checa, Ecuador, Líbano, Reino Unido y Venezuela cuentan cada una con un profesional. En el gráfico 10 se presenta el personal internacional según su país de origen. La población nacional tiene diversos orígenes regionales, especialmente del Valle del Cauca, Cauca, Bogotá y Nariño.

Gráfico 10. Personal Internacional del CIAT en Palmira



Fuente: Archivo maestro de personal CIAT, 2020.

7. RESULTADOS

Con el fin de alcanzar los objetivos de esta investigación, las preguntas de la guía de entrevistas (ver anexo B) fueron estructuradas en relación a las tres categorías de análisis: la multiculturalidad, la interculturalidad y la socialización organizacional. Así mismo, se tuvieron en cuenta para el diseño de las preguntas las dimensiones de cada categoría.

7.1.DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CIAT SEGÚN LAS EXPERIENCIAS LABORALES Y VIVENCIALES DEL PERSONAL

Como elemento fundamental, considerado valor y principio institucional, varios de los funcionarios entrevistados resaltan una cultura de trabajo marcada por la interculturalidad, teniendo en cuenta que en la institución convergen diversas nacionalidades, idiomas, herramientas de trabajo y formas de ser y hacer. Adicional a esa convergencia, está el intercambio de ideas, opiniones y elementos culturales, que tienen gran valor para sus funcionarios, introduce nuevas formas de ver el mundo y favorece la creatividad:

Para mí es algo que permea el día, debe estar reflejado como un valor nuestro, lo cual está, me gusta mucho ese intercambio de personal que les permite viajar a otras regiones temporalmente, creo que eso abre ojos, da cancha en términos de la vida. (J. Mateo-Vega, comunicación personal, 25 de septiembre de 2019).

Como parte de la cultura organizacional del CIAT hay gran aceptación, tolerancia y valoración por la diversidad cultural, sus funcionarios expresan encontrarse en los pasillos de la institución con personas de distintas nacionalidades, idiomas, vestuario, y se sienten satisfechos de contar con la posibilidad de esa diversidad cultural en el CIAT. Lo consideran enriquecedor y constructivo, tanto para alcanzar propósitos a nivel laboral, como para crecer a nivel personal, “dentro de los valores corporativos se reconoce que la diversidad cultural es uno de nuestros activos principales y eso digamos es una sentencia bien contúndete para

este tipo de organización” (J. Arana, comunicación personal, 16 de agosto de 2019). Cumpliendo, además, con el valor institucional: Aprendizaje a través de alianzas.

[...] ese ejercicio de encontrarse en el dialogo con actividades comunes que hacemos cotidianamente y en cómo lo vamos hacer y en entender un poco en ese marco de cotidianidad cómo las personas resuelven sus retos de trabajo y cómo establecen sus relaciones personales, qué alcance tiene, qué limite tiene y cómo uno también empieza a adaptarse y a comprender el modo de ser de los demás. (J. Arana, comunicación personal, 16 de agosto de 2019).

En relación con la valoración de esa diversidad cultural, se encuentra también que varios funcionarios mencionan en sus entrevistas que algo a resaltar dentro de la cultura organizacional del CIAT es la libertad de expresión. Se estimula la generación de ideas y existe un respeto por la expresión de ideas y opiniones constructivas y favorecedoras de los procesos y las investigaciones que se llevan a cabo. Asimismo, se permite un diálogo abierto con jefes, lo que promueve confianza recíproca entre jefes y “subalternos”. Adicionalmente, elementos como el vestuario son indiferentes a la hora de relacionarse con los otros. Esta libertad de expresión favorece la dinámica de trabajo dentro de la institución y se promueve desde la alta gerencia.

[...] cuando obviamente ves que el doctor más verraco es el Dr. xx y tú lo ves de jean y tenis y camiseta todos los días, entonces el mensaje que le está dando a la organización es que aquí usted se puede vestir de smoking si quiere, pero lo importante es lo que usted piensa y produce en términos intelectuales y entorno al impacto a la misión de nuestra organización. Eso para mí es un mensaje poderosísimo y creo que se lo dicen a uno de entrada y que uno no cree hasta que lo vivencia. [...] en el CIAT existe cierta horizontalidad en el trabajo, eso sin perder los conductos regulares, pero se da una oportunidad de tener diálogos más abiertos con jefes y tener una cercanía con ellos (J. Arana, comunicación personal, 16 de Agosto de 2019).

Por otro lado, existen los medios de comunicación interna como elementos de la cultura organizacional del CIAT. Entre ellos se encuentran la intranet, cartelera, publicaciones en su página, boletines, que están pensados en la multiculturalidad de la institución y buscan mantener al tanto de actualizaciones, investigaciones, reconocimientos a todos los miembros organizacionales.

Como valores inherentes a la cultura organizacional, los funcionarios perciben un ambiente de respeto, compañerismo y sensibilidad por sí mismos y por los otros. Procesos como los de entrevista, selección e inducción, son fundamentales para promover éstos valores e insertar a los funcionarios en una cultura organizacional para la que son prioridad. El cuidado personal y colectivo es un factor importante: “Tanto a [nivel] personal como también con integridad con los compañeros porque uno siempre está pendiente del compañerito que no le vaya a pasar nada. Y en caso de una emergencia pues uno ya está preparado para colaborarle”. (L. Polo, comunicación personal, 04 de octubre de 2019).

El Código de Ética marca un derrotero, pero realmente políticas sobre cómo comportarse y cómo actuar en relación con los demás se evidencian más en la relación cotidiana, en la que prima ese respeto mutuo, esa cordialidad, esa aceptación y valoración por los otros, distintos en nacionalidad, idioma, creencias, formas de trabajo. “El respeto por las culturas es algo intangible dentro de la organización” (J. Arana, comunicación personal, 16 de agosto de 2019).

Parte de la cultura organizacional son también las capacitaciones y los beneficios con los que cuentan los funcionarios del CIAT. Los entrevistados los consideran útiles en tanto sirven para ubicarlos dentro de la organización y reconocer hacia dónde se dirigen, cuáles son sus reglas, qué se tolera y qué no. Las capacitaciones, los beneficios, el Código de Ética, representan entonces un conjunto de elementos que dentro del CIAT son bien acogidos y controlan de cierta manera los comportamientos y actitudes de sus funcionarios.

Como falencia en la cultura organizacional del CIAT, algunos de los entrevistados hacen referencia a la falta de acompañamiento al proceso de acoplamiento de los extranjeros dentro la ciudad. “Entiendo que todavía se hace un acompañamiento en el sentido de que los acompañan a buscar casa, vivienda y todo eso, pero me parece que hace falta un poquito más de acercamiento a esas familias”. (L S. Gil, comunicación personal, 17 de octubre de 2019).

Finalmente, importante destacar que, como efecto inmediato de la alianza internacional, algunos funcionarios han percibido cambios en la cultura organizacional del CIAT, pues consideran que ha demandado la adaptación a nuevas formas de comunicarse, nuevos procesos y distintas formas de trabajo.

Yo pienso que la alianza está impactando directamente a la primera línea de mando de la organización y estoy hablando de la organización como los dos centros unidos hay yo estoy viendo la forma más importante en la cual estamos haciendo negocios en la forma que nos estamos comunicando y yo pienso que hacia adelante el próximo año, la demás parte de la organización va a empezar a verse más impactada por la misma y de una vez más, desde una óptica cultural eso tiene un campo muy importante de comunicarnos como nos comunicamos, el cómo nos comunicamos en equipo también, en como establecemos fuerzas de trabajo multidisciplinarias (J. Novoa, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019).

Lo anterior da cuenta de que, si bien se alcanzan a identificar elementos de la cultura organizacional del CIAT en la actualidad, estos elementos son dinámicos y tienen ajustes conforme en la organización se realicen nuevos procesos, nuevas dinámicas y toma de decisiones.

Nuestra interculturalidad crea algo mágico. Nos unimos como diferentes culturas y la cultura para mi es algo dinámico, las cosas que yo crea que están bien ahora en 2019 pueden ser muy diferentes en 2030. Pienso que con cada interacción puedo aprender

algo valioso y cuando aprendes nunca se pierde (N. Chirinda. comunicación personal, 23 de agosto de 2019).

7.2. ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS LABORALES Y VIVENCIALES DEL PERSONAL DEL CIAT SEGÚN LAS CATEGORÍAS DE MULTICULTURALIDAD, INTERCULTURALIDAD Y SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Para el análisis de la información recolectada en las entrevistas realizadas a los 17 funcionarios del CIAT y buscando dar respuesta a los objetivos específicos planteados en la investigación, se decidió extraer de cada una de las entrevistas, elementos donde se identificarán divergencias y convergencias respecto a las tres categorías trabajadas con sus respectivas dimensiones. Éstas, además, permiten desarrollar una propuesta de estrategia de socialización organizacional encaminada a elevar los niveles de interculturalidad en la organización.

7.2.1. Multiculturalidad

A partir del análisis vertical de las respuestas de los entrevistados (anexo E) se pudo observar que los participantes manejan un concepto de multiculturalidad básico que se limita solamente a señalar aspectos como la etnia, la raza, las religiones; relacionándolo específicamente al entorno empresarial cotidiano. Para Pedersen (1994; 1997) el concepto de multiculturalidad para muchas personas está restringido solo a variables como la nacionalidad y la etnicidad —circunscripción que también se hace notoria en la mayoría de los funcionarios entrevistados—. Para este autor, la multiculturalidad incluye, además de la nacionalidad y la etnia, otro tipo de variables como la demografía, el estrato y las afiliaciones ideológicas:

- Demográficas tipo edad, género y el lugar de residencia.
- Estatus como la clase social y los niveles económicos y educativos.

- Afiliaciones de tipo político, religioso, académico, gremial que pueden ser tanto adscripciones formales como informales.

Según este autor, la definición restringida de cultura implica una limitación del concepto “multiculturalismo”, de manera que resulta más apropiado denominar “multiétnicas” o “multinacionales” a aquellas relaciones en las que solo tienen lugar la religión, la historia y los ancestros. Sin embargo, “cuando se parte de un concepto de cultura amplio que incluye tanto las variables de tipo etnográficas (etnia, lenguaje y religión) como las de tipo social (demográficas, estatus y afiliación) el constructor “multicultural” se transforma en genérico de toda relación interpersonal” (Pedersen, 1997, p. 90).

Después de analizar las respuestas de las preguntas pertenecientes a la categoría de multiculturalidad, se observaron las convergencias expresadas en el cuadro 4.

Cuadro 4. Convergencias en las respuestas - Multiculturalidad

Categoría: Multiculturalidad					
Dimensión Respeto				Dimensión Reconocimiento	
Número de entrevistados	¿Qué entiende por multiculturalidad?	¿Qué siente cuando se relaciona con otras culturas dentro de la organización?	¿Cree usted que existe un ambiente de respeto en la organización? Justifique su respuesta	Describe la diversidad cultural que existe en ésta oficina o área (raza, creencia, valores, lenguaje, costumbres, hábitos, símbolos)	¿Cómo construye vínculos con otros colaboradores?
6	Distintas nacionales, costumbres y maneras de manejar un entorno.	Enriquecedor, retador e interesante da la oportunidad de aprender cómo se hacen las cosas en otras partes del mundo, como son sus costumbres y formas de trabajar.	Sí, respeto por la diferencia y aceptación.	Personas con diferente raza, nacionalidad, costumbres que se deben coordinar dentro del área y que comparten entre ellas lo que las caracteriza.	El diálogo, la interacción y el respeto por el otro.

7.2.2. Interculturalidad

La empresa CIAT incluye prácticas muy amplias que inducen a crear y permitir la transferencia de ideas y experiencias existentes entre los diferentes equipos de la organización y que finalmente se desarrollan en las diferentes prácticas laborales que han permitido transformar en muchos aspectos el capital intelectual del recurso humano. Si bien el ambiente laboral permite el ejercicio intercultural, el CIAT no cuenta con una política organizacional como tal:

Sucede más en el aspecto digamos informal que formal, porque formalmente no existe algo que le digan a uno que estas son las reglas de la interculturalidad del CIAT. Sin embargo, dentro de nuestros valores corporativos se reconoce que la diversidad cultural es uno de nuestros objetivos principales y eso es, digamos, una sentencia bien contundente para este tipo de organización. Lo otro, como se vivencia la informalidad, en ese sentido es la relación que uno logra establecer en el ámbito laboral y por fuera de él con personas que vienen de otros países, incluso con personas de Colombia que vienen de otras regiones y con las cuales es el ejercicio de encontrarse en el dialogo para llegar a acuerdos comunes en las actividades que hacemos cotidianamente y en cómo lo vamos a hacer y entender un poco en ese marco de cotidianidad, cómo las personas resuelven sus retos de trabajo y cómo también establecen esas relaciones personales [...] (J. Arana, comunicación personal, 16 de agosto de 2019).

Otro de los entrevistados responde que el intercambio cultural se hace a través del idioma, puesto que en la empresa se manejan básicamente el inglés y el español:

Se manejan dos idiomas principales el español y el inglés y se tiene también contacto con personas de otros países y eso hace parte de la multiculturalidad, y eso hace que la organización tenga diferentes puntos de vista para ver las cosas. (S. Pineda, comunicación personal, 29 de octubre de 2019).

El intercambio cultural en las organizaciones generalmente se da a través de movimientos migratorios, aunque los avances tecnológicos han permitido que esos intercambios también sean de forma virtual, aunque en el contexto específico de CIAT, se reciben visitantes presenciales de todo el mundo por efectos de internacionalización de la empresa que además ha creado filiales en otros continentes para introducirse en el mercado de otros países.

En la organización el intercambio se ha manejado muy bien, pero pienso que hace falta tener una persona que se encargue de todos esos extranjeros que llegan, que les hagan acompañamiento. No saben muchas veces como llegar a determinado sitio. En el pasado había una persona que se encargaba de dar la bienvenida a todos los extranjeros que llegaban y los guiaban para llegar a determinados sitios, Hoy hace falta ese aspecto más humano (L S. Gil, comunicación personal, 17 de octubre de 2019).

Se evidencia entonces que es necesario crear mecanismos que establezcan lazos sociales, generando directrices para una gestión multicultural e intercultural sostenible, por ejemplo, la implementación de actividades gastronómicas donde la comida sea temática para integrar a los inmigrantes, como una forma divertida de conocer la cultura y de compartir un rato con otros; además servirá para establecer buenas relaciones de trabajo.

Cuando se le indagó a los entrevistados sobre qué sentían cuando se relacionaban con otras culturas dentro de la organización, el total de los participantes concuerda en que es una gran oportunidad que resulta estimulante y enriquecedor: “es muy interesante conocer otras culturas, ha sido fascinante. Cuando alguien de otras culturas llega lo que se busca es darle apoyo” (L S. Gil, comunicación personal, 17 de octubre de 2019).

La convivencia en el espacio laboral con personas que tienen diversas vivencias y culturas no ha sido un obstáculo y según las personas entrevistadas ha sido, por el contrario, un beneficio que ha conllevado a un ambiente de respeto y participación, logrando encaminar adecuadamente a cada miembro del equipo de trabajo y que se manifiesta en un

enriquecimiento, más aún cuando las posibilidades de interactuar con personas de otras culturas por fuera de la organización es muy baja o difícil de alcanzar, ya que, ciudades de influencia como Cali y Palmira no han alcanzado niveles de interculturalidad óptimos.

Cuando se les indagó a los entrevistados sobre si existía un ambiente de respeto en la organización, la mayoría estuvieron de acuerdo en manifestar que sí, que ese era un elemento que estaba presente dentro de la cultura organizacional. Pineda, además, abarcó un punto del respeto que resulta relevante: el respeto por la actividad laboral de los colegas.

Cuando le das la libertad a la persona y confías en su trabajo, los líderes de cierta forma dan mucha individualidad, en la forma como manejan su trabajo, propone ideas, eso es un respeto si se tiene algo innovador o proponer algo diferente se respeta y eso hace que se logren los objetivos (S. Pineda, comunicación personal, 29 de octubre de 2019).

Otro aspecto a intervenir con relación a la interculturalidad es la comunicación interna como una herramienta clave para el buen empleo de la información dentro de la organización; para generar una cultura de fidelidad y sentido de pertenencia por parte de los empleados; para sentirse motivados y tener claridad sobre los principales retos que enfrenta el Centro.

En este sentido, el CIAT implementa acciones tendientes a la información oportuna, pero las entrevistas muestran algún aspecto de debilidad en cuanto a una comunicación fluida entre los funcionarios internos e inmigrantes y que se puede evidenciar en las respuestas dadas al cuestionamiento: ¿Cómo la comunicación interna permite que se relacionen las diferentes culturas en la organización? Y cuyas respuestas solo se limitan a mostrar herramientas de información más no de comunicación: intranet, web, pantallas internas, correo, teléfono, redes sociales, etc.

Los medios son un canal o simplemente un medio para proveer información, pero si no hay un trabajo en equipo con los investigadores o el público que son clave en la comunicación interna no va a fluir la comunicación. En las estrategias de comunicación

interna y externa se definen productos de comunicación y es donde se refleja la interculturalidad. En este momento no se generan muchos espacios, algunos seminarios —antes se hacían más eventos—, se han generado espacios recreativos que permiten el encuentro entre culturas, se han retomado muchos espacios para poder compartir con esas personas. Depende de cada persona, a nivel personal se comparten espacios de paseo entre diferentes personas de otros países. Hacen falta espacios donde la interculturalidad no esté dada solo por el idioma (S. Pineda, comunicación personal, 29 de octubre de 2019).

Por lo tanto, se requiere establecer estrategias que conlleven a implementar acciones de comunicación interna con una política sólida, continúa y dinámica que involucre a todos los equipos organizacionales. Los espacios de comunicación que genera la organización “se hace por medio del mismo idioma, que es el inglés. Con las mismas conferencias, algunas de esas personas dictan conferencias donde manifiestan sus culturas, donde se ve su parte cultural por la forma de expresarse” (O. Penilla, comunicación personal, 08 de julio de 2019).

Las respuestas a la pregunta ¿Cómo la organización genera espacios de comunicación que permitan el encuentro entre diferentes culturas? evidencian que a pesar de que históricamente había una gran preocupación de la empresa por realizar eventos integradores para fortalecer los espacios de comunicación para permitir el encuentro entre las diferentes culturas, estas prácticas se han perdido con el tiempo, debido un poco a la falta de interés por parte de los empleados y la desmotivación para asistir a dichos eventos: “En el pasado los viernes se programaba un café y se invitaba a todo el equipo internacional y el área de dirección proporcionaba el café, al final se volvió tedioso porque nadie traía el pan, pero servía para que la gente interactuara y compartiera. Se realizan seminarios, pero la gente no saca el espacio para asistir” (L S. Gil, comunicación personal, 17 de octubre de 2019).

Es necesario que se creen nuevos espacios de integración cultural para aumentar el rendimiento y la motivación de los colaboradores, con el fin de que se sientan integrados e identificados con la filosofía organizacional mediante la difusión de mensajes que inculquen

los valores corporativos, la misión, la visión y las metas. Sin embargo, a pesar de la desaparición paulatina de actividades integradoras la misma multiculturalidad existente y cotidiana, estimula la interacción espontánea:

Existe diversidad cultural porque en el área hay mucha gente de diferentes partes del país. Se hacen actividades propias donde se come por ejemplo chontaduro, arrechón y la música de la costa pacífica. En cuanto a creencias son muy afines en la parte religiosa, no hay diferencias en esa parte y no causa discrepancias internas [...] Salvo el tema de regiones, en el equipo hay alguna diversidad cultural, más no profesional, pero si hay racial, hay de todo, de religiones nadie mantiene pendiente de eso, hay libertad, en política también hay respeto (O. Penilla, comunicación personal, 08 de julio de 2019).

Se plantean en las entrevistas una serie de cuestiones como ¿Qué se entiende por interculturalidad? ¿Cómo se evidencia la integración entre las diferentes áreas de la organización? ¿Existen espacios en la organización que promuevan la libre expresión? Y otros cuestionamientos que se relacionan precisamente con la interculturalidad en el CIAT. Algunas de estas respuestas se consideraron fundamentales para caracterizar la influencia que ejerce la cultura entre los integrantes del Centro.

Relación de diferentes culturas en un mismo lugar, aceptación, respeto y aceptación de culturas en el mismo sitio (V. Guardia, comunicación personal, 24 de julio de 2019).

Convivencia entre personas que tienen distintos *backgrounds*. Personas que tienen experiencias de vida muy diversa (R. Labarta, comunicación personal, 16 de octubre de 2019).

Cuando nos comunicamos con otros de distintas culturas y distintas nacionalidades (A. Notenbaert, comunicación personal, 17 de octubre de 2019).

Algunos investigadores del tema, coinciden en afirmar que esa unidad social, esa integración de personas de diversas culturas buscan lograr conjuntamente una meta, como una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por varias personas, que funciona de manera relativamente continuada para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes.

[...] se evidencia la aceptación a la interculturalidad porque pasa desapercibida, puedo estar reunido con diferentes culturas, eso no es problema y no importa la cultura, sino que todos trabajamos para un mismo fin (V. Guardia, comunicación personal, 24 de julio de 2019).

La integración de personas interculturales es algo que se hace todos los días en los trabajos en equipo, llamadas, etc., uno se acostumbra a que la diferencia de culturas no es un tema y se trata a todos por igual. Seguir promoviendo esa aceptación intercultural es algo que se hace todo el tiempo. La libre expresión es poder dar una opinión con respeto y no por eso se puede recibir malas consecuencias (V. Guardia, comunicación personal, 24 de julio de 2019).

En el CIAT —según lo expresado en las encuestas— se ha promovido la libre expresión desde espacios como el café, seminarios, actividades deportivas, caminatas, etc., que eliminan tensiones y promueven acercamientos interculturales. El análisis de algunas preguntas pertenecientes a la categoría interculturalidad, arrojó ciertas convergencias presentadas en el cuadro 5.

Cuadro 5. Convergencias en las respuestas - Interculturalidad

Categoría: Interculturalidad				
Dimensión	Sinergia - Valor Agregado			Convivencia
Número entrevistados	Describa qué entiende por interculturalidad.	¿Cómo se evidencia la integración entre las diferentes áreas de la organización?	Describa sus cualidades individuales que aporten a la integración con otras personas	¿Cómo describe usted la convivencia en la organización?
7	Aceptación y convivencia de personas de distintas culturas.	Integración positiva porque se aceptan las diferencias y se entiende que todos trabajan para un mismo fin.	Curiosidad y apertura para conocer al otro, respeto por la diferencia, escucha.	En general existe ambiente de igualdad y unión dentro de los equipos de trabajo.

7.2.3. Socialización Organizacional

Cabe recordar que “la socialización organizacional es el proceso por el cual una persona adquiere competencias laborales en términos de un nivel de comprensión funcional de la organización, consigue el apoyo de sus compañeros de trabajo, y acepta las normas de una organización” (Mafud, Arocena, Moreno & Cabrera, 2015, p. 267). Uno de los elementos iniciales que ayuda a que este proceso de acople con la organización sea mucho más rápida y efectiva, es la inducción que se le hace a los nuevos colaboradores. A través de una inducción bien direccionada, oportuna y eficaz se logra que las personas recién vinculadas puedan comprender más rápido las dinámicas organizacionales del Centro.

Actualmente, la inducción que realiza el CIAT, es de carácter más informativa que vinculativa, lo que genera que ciertas actividades propias del cargo a desarrollar y aquellas que son comunes a todos los colaboradores del Centro —el manejo de las plataformas del CIAT, por ejemplo— se aprendan sobre la marcha; cuando es posible adquirirlas mediante una buena inducción. Ésta permite además mejores empalmes en el momento del cambio de personal.

Otro aspecto importante dentro de la socialización organizacional es la relación jerárquica dentro del Centro. Comprender cómo está constituida la organización en términos de conductos regulares permite que los nuevos colaboradores puedan ubicarse rápidamente en el contexto CIAT e identificar su propio espacio dentro de la estructura del Centro; no como una mera información sino como apropiación de su lugar que le permitirá realizar mejores aportes. En este sentido, Antons (1990) asegura que cada integrante del grupo aporta sus propias metas, valores y expectativas que ha de saber compatibilizar con las metas generales del sistema, por lo que el análisis involucra aspectos como: la forma en que se nombran los integrantes de los equipos entre sí, la influencia que tienen los títulos profesionales, el respeto por las jerarquías y la construcción de vínculos entre los mismos colaboradores.

Según las respuestas de los entrevistados, el estatus en el CIAT está presente como en toda organización, sin embargo, en la interacción cotidiana éste no es el que prevalece necesariamente.

Rara vez se nombra por status. Generalmente es por el nombre y se utiliza mucho el diminutivo con mucho respeto. Cuando se hace bromas no es por ofender (O. Penilla, comunicación personal, 08 de julio de 2019).

Primero que todo en nuestra idiosincrasia respetamos las jerarquías, recuerdo que el jefe insistía que lo llamara por el nombre y eso me costaba trabajo porque me enseñaron a respetar. A los más jóvenes los puede llamar por su nombre, pero a su jefe no (L S. Gil, comunicación personal, 17 de octubre de 2019).

Esta tendencia hacia la horizontalidad en las relaciones puede aprovecharse como insumo para seguir fortaleciendo y estimulando la interculturalidad y, en una buena medida, aporta motivación para el buen desempeño de las labores, siendo una forma de promover reconocimiento y crecimiento de la cultura individual, expresados también a través de estímulos tangibles como premios a la labor.

Un punto a tener en cuenta en la socialización organizacional es el entrenamiento. En la medida en que éste sea óptimo, permite dos cosas: primero la interacción activa con los colegas de trabajo en un compartir intensivo de conocimientos y segundo una mayor proyección del colaborador en la medida en que puede reconocer el alcance de sus funciones. Además, el entrenamiento como mecanismo de socialización es transversal a prácticamente todas las variables relacionadas con el ajuste de la organización y particularmente con el compromiso organizacional; “debido a que los individuos mejor capacitados se sienten más eficaces para el trabajo y se identifican mejor con el puesto y la organización en general” (Mafud, Arocena, Moreno y Cabrera, 2015 citando a Saks y Ashforth, 1997, p. 269).

Los resultados del análisis se presentan teniendo en cuenta los ejes temáticos identificados en el procesamiento de la información: inducción, capacitación, eventos institucionales y regulación como prácticas institucionales. Integrando estos temas a las entrevistas realizadas es posible comprender que hay una concepción social del término que conlleva a la inclusión del nuevo trabajador en un contexto cultural que impacta necesariamente sobre los fines organizacionales.

Teniendo en cuenta la definición de Feldman (1981), citado por Mafud, Arocena, Moreno & Cabrera (2015) —para quien la socialización organizacional es un proceso de adquisición de un conjunto de roles conductuales apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo—, se les indagó a los participantes sobre algunos aspectos puntuales: ¿Cómo fue su proceso de inducción? ¿Se cumplieron sus expectativas? ¿Cuáles son sus efectos posteriores? ¿Ha recibido otras capacitaciones? ¿Cómo influyen éstas en su proceso de integración en la empresa y cómo influye en su conducta? ¿En qué eventos institucionales ha participado? ¿Cómo éstos han influido en su conducta? ¿Cuáles son las reglas institucionales más conocidas? ¿En qué tiempo posterior sintió los efectos de estas normas? ¿En qué grupos informales ha interactuado dentro de la empresa y se ajustan las conductas de estos grupos a las normas de la empresa?

Con respecto a la inducción, los colaboradores manifestaron que ésta tiene un carácter más general (enfocado a la empresa) que particular (enfocado a la labor a realizar). Como ya se expresó antes, la inducción en el CIAT tiene un carácter más informativo que vinculatorio. Afirman los colaboradores que en el ejercicio cotidiano es cuando se van adquiriendo las herramientas para desempeñar la labor. Reconocen, a su vez, que la integración se realiza con el personal de su área de trabajo y no tanto a nivel general.

El proceso de socialización organizacional logrado a través del apoyo social percibido, “se ha vinculado con el hecho de que los empleados que puedan adaptarse a la cultura organizacional podrán desarrollar mayor compromiso organizacional y mayor satisfacción laboral” (Mafud, Arocena, Moreno & Cabrera, 2015 citando a Aguilar & Dipp, 2014;

Anakwe & Greenhaus, 1999; Autry & Daugherty, 2003; Chao et al., 1994, p. 269). Indagados frente a los efectos posteriores a la inducción se observa que éstos se relacionan con el fortalecimiento de sus expectativas y conocimiento sobre la empresa. Un ejemplo de la forma como se percibe la inducción es el de la colaboradora Perchy:

Me pareció súper larga la capacitación, en el cargo debería ser más largo el proceso de capacitación, fue muy básica me mostraron las instalaciones y es demasiada información para un solo día. En un solo día no se alcanza a entender como es el CIAT, como se hacen los proyectos; Gestión humana le camina mucho hacia el área administrativa (K. Perchy, comunicación personal, 11 de Julio de 2019).

Esta percepción no es aislada, a través del análisis horizontal contemplado en el anexo G se puede identificar la necesidad que tienen los colaboradores de contar con una inducción más vinculativa con respecto a sus áreas de trabajo y a la forma como se manejan las plataformas del CIAT. Es necesario tener en cuenta que la inducción debe tener como finalidad la ubicación del empleado recién llegado dentro del contexto organizacional, aspecto que debe relacionarse con las capacitaciones ofrecidas por la organización “[la capacitación] me sirve para estar ubicada, para saber a dónde va la organización a quien se debe dirigir, cuáles son las reglas” (M. González, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019).

Dependiendo de la función de los recién vinculados se hace más o menos énfasis en aspectos estratégicos de la compañía, pero siempre enfatizan mucho en los beneficios que se ofrecen y especialmente en lo que significa el fraude. Es necesario entonces que se tenga en cuenta que las prácticas formales de capacitación como programas de inducción, talleres prácticos, actividades de integración con otros empleados más antiguos y con directivos son de vital importancia para el ajuste y acoplamiento de la persona a la organización y para lograr conocimientos sobre el cargo y la empresa.

Sin embargo, podría pensarse que en este aspecto pueden llegar a tener tanto o más impacto las prácticas informales como la interacción con compañeros, supervisores o mentores, pues

el apoyo social los familiariza con normas, comportamientos aceptados, valores corporativos y construcción de redes de relaciones.

Juega un papel el aspecto de la regulación o patrones de comportamiento deseables bien sea en grupos formales e informales, lo que delimita el rol o cargo que se desempeña. Los grupos formales poseen normas escritas contempladas en manuales organizacionales. Sin embargo, se percibe que en el CIAT las normas son informales, aunque hay un reglamento interno de trabajo, el código de ética y la política de fraude. Los grupos informales también poseen sus normas y de alguna manera los investigados coinciden en afirmar que las normas han tenido un impacto personal en el sentido de que son básicas para el buen desempeño de sus labores tanto a nivel formal como a nivel informal.

Después de hacer análisis de algunas preguntas pertenecientes a la categoría de socialización organizacional, se hallaron las convergencias expresadas en el cuadro 6.

Cuadro 6. Convergencias en las respuestas - Socialización Organizacional

Categoría: Socialización Organizacional			
Dimensión	Integración Social		Regulación social
Número de entrevistados	¿Cómo fue su proceso de inducción? Describir	¿Con cuáles grupos informales ha interactuado en la empresa?	¿Cuáles son las reglas institucionales más conocidas por todos y por qué?
5	Es un proceso interesante en donde brindan información sobre la organización. Es entendible para todos quienes participan de él, pero le falta profundización, la capacitación institucional es un proceso que solo dura un día.	Grupos informales que se dan dentro de la organización en encuentros como partidos de fútbol, el grupo con el que almuerzan, o departen en el café tienda	Las políticas especialmente las relacionadas con el fraude, ya que, durante la época que se realizaron las entrevistas Recursos Humanos lanzo el modulo virtual de capacitación usando la política de fraude como piloto.

7.3. ESTRUCTURACIÓN

El análisis de la información permitió identificar cuatro tiempos importantes dentro del proceso de socialización organizacional que ayudaron a estructurar el plan de mejoramiento: inducción, capacitación, eventos institucionales y regulación de prácticas institucionales. La inducción se da en el momento en el que el colaborador se vincula al Centro, es de vital importancia porque es su primera conexión con la organización; las capacitaciones, permiten que el personal vinculado pueda renovar sus conocimientos y generar espacios de interacción con otras personas internas y externas del CIAT; los eventos institucionales permiten que todo el personal pueda encontrarse dentro de un mismo espacio donde se crea la posibilidad de interactuar no solo con sus áreas de trabajo sino con todos los miembros del CIAT; finalmente, la regulación de las prácticas institucionales permite que campañas o actividades exitosas, puedan consolidarse en el tiempo, así mismo se abre la posibilidad de generar políticas institucionales acordes con los cambios.

En cuanto a la inducción, se considera una ampliación del tiempo que se le dedica actualmente para que, además de la información general ofrecida, se puedan incluir otro tipo de actividades conducentes a una inserción más efectiva de los nuevos miembros. Así por ejemplo, se pasaría de 1 o 2 días de inducción a 6 o 10 días, en los cuales se tendrían en cuenta aspectos como: presentación general de la empresa, entrega de guías que contendría información sobre los servicios a los que se puede acceder, recorrido por las instalaciones (señalando los puntos de encuentro, salidas de emergencias y edificios estratégicos), presentación del contrato, salario y beneficios, charla sobre los servicios HR, Recorrido por las instalaciones del Fondo de Empleados del CIAT (CRECIAT), una charla por parte de Salud Ocupacional, presentación oficial ante su supervisor, inducción en el área por parte del supervisor, presentación formal de sus compañeros, equipo de trabajo o personal a cargo (si aplica), ubicación en el puesto de trabajo, y finalmente, capacitación en el manejo de la Herramienta ERP Agresso (plataforma que deben usar todos los miembros del CIAT).

Las capacitaciones deben darse, especialmente, en tres sentidos, aquellas que le permiten al colaborador hacerse con el manejo de las herramientas tecnológicas propias del CIAT y sus plataformas virtuales; aquellas que son propias de su labor y que le permitan actualizar sus conocimientos; y aquellas que le permitan fortalecer sus habilidades blandas, es decir, ese conjunto de destrezas que le permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales (inteligencia emocional, habilidades comunicativas, administración del tiempo, creatividad, capacidad de toma de decisiones, trabajo en equipo y manejo de conflictos, liderazgo, poder de negociación, poder de motivación, formulación de estrategias, capacidad de pensamiento) (Ortega, 2017, citado por Sánchez, Amar y Triadú, 2018, p. 5)

Aquellos eventos institucionales enfocados a la integración de todo el personal que mayor acogida haya o han tenido dentro de los colaboradores, reforzarlos y darles una continuidad en el tiempo que permita institucionalizarlos de manera orgánica a las actividades del Centro. En cuanto a regulación de las prácticas o el diseño de políticas es importante plantearse este punto como la posibilidad de ir expresando los cambios sociales y culturales que de tanto en tanto se viven dentro de la organización. Vale la pena insistir en la necesidad de concretar una política de interculturalidad que le permita al CIAT fortalecer esta práctica.

7.4.PLAN DE MEJORAMIENTO PARA INCENTIVAR LA INTERCULTURALIDAD A TRAVÉS DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Este plan de mejoramiento se diseñó con el objetivo de incentivar la interculturalidad del CIAT a través de mecanismos de socialización organizacional. Los alcances, valores y costos se determinaron según la información recolectada, buscando que sea un plan de mejoramiento viable y con posibilidades de aplicación futura por parte del Centro —si así lo considera pertinente—. El objetivo de este trabajo de grado es el diseño del plan de mejoramiento, su implementación queda a criterio del Centro.

Cuadro 7. Plan de mejoramiento de la interculturalidad en el CIAT a partir de la socialización cultural.

Factores de Intervención		Prioridad	¿Cómo lograrlo?	Evidencia del Logro	Recursos			
Categoría	Dimensión	Alta, Media o Baja	Iniciativa Acción	Resultado Esperado	Población Objetivo	Responsables	Tiempos	Costos (Estimación)
Multiculturalidad	Comunicación	Alta	Fortalecer medios de comunicación para que pasen de solo informar a ser medios efectivos de comunicación	De los 6 medios de comunicación se impactara al menos 4 (Correo, Intranet, CiatBlog, Boletín semanal)	Impactar a todos en la organización	Equipo comunicaciones internas -S. Pineda	Plan a 6 meses	USD 5.600 - Costo Estudiante en práctica de apoyo
Multiculturalidad	Reconocimiento	Media	Retomar actividades que se realizaban hace algún tiempo en la organización que permitían el intercambio cultural (Comida típica, vestuario etc.) y acercaban a los colaboradores	Realización de una actividad semestral que permita intercambio cultural y acercamiento entre funcionarios	Impactar a todos en la organización, por áreas o a nivel general	Gestión Humana, Equipo Bienestar J. García	6 meses	Tope máx., USD 500 para logística y logrando apoyo por medio de voluntariado
Multiculturalidad Socialización	Reconocimiento - Integración social	Alta	Institucionalizar un día al año en el que se celebre al CIAT como institución cosmopolita, donde cada grupo	Celebración 1 vez al año	Impactar a todos en la organización	Gestión Humana, Equipo Bienestar J. García	Anual	Tope máx., USD 1000 para logística y logrando apoyo por medio de voluntariado

			de personas dependiendo de su nacionalidad comparta sus tradiciones culturales únicas					
Multiculturalidad Socialización	Reconocimiento - Integración social	Media	Propiciar espacios de encuentro informal, deportivos y culturales	se puede evidenciar a través de la medición de asistencia a espacios deportivos y culturales	Impactar a todos en la organización	Gestión Humana, Equipo Bienestar y Comunicaciones	Trimestral	Tope máx. USD 100/por cada disciplina en implementos
Multiculturalidad Socialización	Reconocimiento - Integración social	Alta	Reconocimiento de las condiciones humanas, intelectuales, y fraternales más allá de la condición cultural de miembros destacados de la institución	Se puede medir según nivel de satisfacción a través de encuestas virtuales	Impactar a todos en la organización, por áreas o a nivel general	Cada área de forma individual con supervisión / colaboración de Gestión Humana A. Cardona	6 meses	Tope máx. USD 50 por área para logística e implementos - reconocimiento se entregaría vía diploma
Interculturalidad	Convivencia	Alta	Fortalecimiento de los funcionarios en habilidades blandas	Se puede medir según nivel de satisfacción a través de encuestas virtuales	Impactar a todos en la organización	Cada área de forma individual con supervisión / colaboración de Gestión Humana A. Cardona	6 meses	USD 1000 para distribuir en alquiler salas, implementos y facilitador

Socialización - Interculturalidad	Integración Social-Convivencia	Media	Fortalecer en los funcionarios del CIAT el nivel de inglés -modalidad técnica	Se puede medir según nivel de satisfacción a través de encuestas virtuales específicamente por parte de los funcionarios extranjeros	Impactar los colaboradores que tengan contacto permanente con funcionarios extranjeros	Cada área de forma individual con supervisión / colaboración de Gestión Humana A. Cardona	6 meses	Tope máx. 2000 para alquilar salas y traer profesor en convenio con instituto
Socialización	Integración Social	Alta	Fortalecimiento del proceso de Inducción e integración del colaborador a la empresa	Adaptación a la empresa por parte del colaborador en una medida menor de tiempo (Aprox. 3 meses)	Colaboradores nacionales e internacionales nuevos	Recursos Humanos Coordinadores: Áreas de Bienestar -García /Logística y Área de Servicios M. Gutiérrez para personal nacional y J. Cadena para personal Internacional Ejecución: Con un estudiante en práctica que realiza el proceso y haga seguimiento	Personal Nacional - Quincenal Personal Internacional - Mensual	Costo estimado anual para 2020 Estudiante en Practica USD 5600
Total Estimado							2 años	USD 15.950

Como ya se ha dejado expresado, la interculturalidad no puede basarse en la obligatoriedad de interacción de los sujetos implicados. Para que ésta se desarrolle de manera positiva debe darse en condiciones de libre elección y equidad. Por tanto, el plan de mejoramiento no pretende tener carácter obligante, únicamente se desea generar espacios que permitan incentivar, fomentar y fortalecer la interculturalidad. Para ello, la organización podría diseñar una serie de incentivos simbólicos para motivar a los colaboradores nuevos y antiguos para que participen en las actividades, por ejemplo, la entrega de un certificado de participación o un reconocimiento en los medios de comunicación internos.

Se tuvieron en cuenta las categorías, las dimensiones y el análisis horizontal para decidir qué actividades se incluirían dentro del Plan de Mejoramiento. El nivel de prioridad se definió según el impacto y las convergencias evidenciadas en las entrevistas. Para estimar los costos y la viabilidad operacional de las actividades se consultó a la oficina de Bienestar sobre los posibles proveedores. Los tiempos de las actividades fueron estimados según su objetivo con la asesoría de Jennifer García del área de Bienestar (GH).

El Plan de Mejoramiento (cuadro 7) propone retomar actividades que se realizaban hace algún tiempo en la institución, que permitían intercambio cultural (comida típica, vestuario) y acercaban a los funcionarios. Institucionalizar un día al año en el que se celebre al CIAT como institución “cosmopolita”, donde cada grupo de personas de las diferentes nacionalidades comparta sus tradiciones culturales. Esta condición “cosmopolita” es motivo de orgullo y satisfacción para los funcionarios del CIAT por lo que debe hacerse honor. Propiciar espacios de encuentro informal, deportivos y culturales. Hacer reconocimiento de la condición humana, de la condición intelectual y fraternal, más allá de la condición cultural, de todos los miembros de la institución. Podría distribuirse por áreas ésta labor y los medios de comunicación interna podrían facilitar su divulgación. Fortalecer a los funcionarios del CIAT en habilidades blandas (inteligencia emocional, habilidades comunicativas, administración del tiempo, creatividad, capacidad de toma de decisiones, trabajo en equipo y manejo de conflictos, liderazgo, poder de negociación, poder de motivación, formulación de estrategias, capacidad de pensamiento), para favorecer la comunicación asertiva entre los

miembros del CIAT, teniendo en cuenta las barreras del idioma; empatía, que puede promover encuentros más cercanos con los otros; autoconocimiento, que puede ayudar a establecer límites personales y también a establecer relación con otras personas, entre otras. Fortalecer en los funcionarios del CIAT, el inglés técnico, como medio de profundización de las relaciones con los visitantes extranjeros, con su respectiva socialización.

La implementación de la interculturalidad a través de la socialización, exige y supone un proceso de aculturación (desaprender y aprender cosas nuevas), que implica ganar cultura y no de deculturación (proceso de pérdida de identidad cultural) como se ha creído generalmente. Actualmente, la intensa competencia internacional hace que las organizaciones estén en constante cambio, estos cambios pueden ser en cuanto a las estrategias para incursionar en nuevos negocios, los organigramas o las actitudes y los valores de su personal. Generalmente estos cambios organizacionales no son fáciles de llevar a cabo, debido a que, sin importar el aspecto a cambiar, los individuos, los grupos y aun las organizaciones completas pueden generar una resistencia al mismo. Dicha resistencia puede ser por diversos motivos, entre los cuales se encuentran la costumbre hacia el modo de hacer las cosas, el miedo por lo desconocido, amenaza por pérdida del poder, etc.

El cambio organizacional es la transición de una situación presente a una deseada (percibida como mejor que la actual); cuya constante en el mundo de la competitividad es la incertidumbre, es allí donde la empresa tiene la oportunidad de trabajar en un esquema que incluya estrategias de comunicación, retroalimentación y ajuste.

Es necesario que a través del cambio las cosas lleguen a ser diferentes, para esto se debe evidenciar de alguna manera la diferencia entre el estado actual, el pasado y el futuro de la adaptación al cambio. Una óptima planificación del cambio debe incluir factores medibles y observables, aun cuando los cambios son de orden cualitativo éstos generan prácticas que se hacen visibles, patentes y medibles.

CONCLUSIONES

Seguir una metodología de descripción, análisis y estructuración para diseñar el Plan de Mejoramiento permitió contemplar posibilidades como las de retomar actividades que se llevaban a cabo antes y la de crear políticas institucionales en torno a la interculturalidad. Más allá del simple diseño de actividades se comprende el contexto en las que éstas se enmarcan y el propósito para el que fueron diseñadas.

La multiculturalidad por sí sola no es garantía de interculturalidad y la interculturalidad se expresa a través de la socialización y la integración. La interculturalidad debe darse en condiciones de equidad, deber ser espontánea y no un mecanismo de obligatoriedad para las partes involucradas. Solo cuando las partes se encuentran libremente en el intercambio puede haber realmente un proceso de generación de nuevo conocimiento y nuevas prácticas.

Teniendo en cuenta que tanto la multiculturalidad como la interculturalidad ofrecen ventajas significativas, tanto para la empresa como para las personas que la integran, se sugiere a la empresa la necesidad de crear una política interna que fortalezca la socialización.

Una persona de otra cultura puede dar una visión que no se tiene dentro de la organización y puede aportar una visión más amplia, esto permite desarrollar estrategias para responder a las exigencias de los entornos globales. La mirada del otro, culturalmente distinto, se complementa con las demás miradas, integrándose como parte fundamental del desempeño institucional del CIAT.

Si se cuenta con empleados de diferentes países alrededor del mundo esa gran variedad de culturas en la empresa ayuda a que se aborden los problemas o necesidades desde diferentes perspectivas; esto se logra siempre y cuando se establezcan metodologías que permitan tener mejores relaciones interculturales que propicien la integración entre los colaboradores del CIAT.

El Centro Internacional de Agricultura Tropical es una multinacional que se caracteriza por el alto sentido humano que alberga 1.102 empleados con diversas culturas, esto implica que en determinados momentos se presenten dificultades para la interculturalidad en los empleados a nivel emocional, sentimental, actitudinal y conductual, por lo tanto, es importante que se programen actividades integradoras como talleres vivenciales, celebración de fechas especiales, actividades recreativas, dinámicas, planes durante un día etc. con el fin de fortalecer la productividad a través del trabajo en equipo y de disminuir el impacto de esas dificultades con las que se pueden encontrar.

En general, los funcionarios del CIAT conocen los elementos que componen la cultura organizacional: la misión, la visión, los valores y las reglas. Además, se identifican plenamente con estos elementos poniéndolos en práctica no solo en el ámbito laboral sino también en su vida personal. Cabe anotar que dicho aprendizaje se ha llevado a cabo a través de las historias o discursos narrados solo a su grupo de trabajo más cercano y no hay espacio para ser compartido a otros grupos.

Es necesaria la creación de espacios que impulse el compañerismo, no solo con el fin de realizar actividades diarias, sino que les permita tener un tiempo para relajarse y compartir con los demás miembros de la empresa, promoviendo de esta manera la generación de vínculos, evitando la competencia desmedida y ayudando a crear sinergias de colaboración y trabajo en equipo.

Los vínculos de adhesión, continuidad y lealtad, están presentes en la relación entre los funcionarios y la organización. En cuanto al vínculo de adhesión, hay que resaltar que, para la mayoría de los sujetos entrevistados, es importante la solidez, el reconocimiento y el prestigio de los que goza la entidad a nivel nacional. En cuanto al vínculo de continuidad no solo es primordial la remuneración salarial y estabilidad laboral, sino también la importancia que tiene para los funcionarios estar vinculados con la organización para el logro de sus objetivos personales.

Los funcionarios entrevistados se identifican con la cultura de la organización, lo que permite un alto sentido de pertenencia hacia la misma, demostrando que se sienten parte integrante de la entidad y que están dispuestos a contribuir no sólo en el logro de los objetivos organizacionales sino también en las metas y la visión.

El aprendizaje de la cultura organizacional, hace que se integren de una mejor manera los elementos que componen la misma, generando con esto un sentido de pertenencia en el que prima el vínculo de adhesión, reflejado en la disposición de los funcionarios para realizar cualquier esfuerzo que se requiere para el mejoramiento de la organización.

El estudio permitió evidenciar que, si la organización lleva a cabo estrategias de comunicación esto facilitará la integración e interacción entre los compañeros, reducirá la incertidumbre de algunos trabajadores y les brindará perspectivas de un futuro satisfactorio acompañado de un adecuado entorno laboral. Además, permitirá expresión de ideas, sentimientos, experiencias en relación con el tema de interculturalidad y multiculturalidad, permitiendo posiblemente crear planes de acción favorables, que potencien la sana integración, que fortalezca a nivel integral a las personas que hacen parte del CIAT, y que de esta manera se mejore la fluidez en medio de la diferencia y finalmente ver esa diferencia positiva y enriquecedora, digna de aprovecharse y disfrutarse.

Este trabajo de investigación cumplió su objetivo principal de diseñar el plan de mejoramiento para fomentar la interculturalidad entre su personal nacional y extranjero y está diseñado para que sea posible su implementación, en un futuro, por parte de la empresa.

REFERENCIAS

- Aneas, M. A. (2003). *Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas* [Tesis de doctorado, Universitat de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/2445/42451>
- . (2005). Competencia intercultural, concepto, efectos e implicaciones en el ejercicio de la ciudadanía.
<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/437/Competencias%20interculturales.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Arana, J. (2019). Presentación Inducción Corporativa actualizada 2019. CIAT Institucional
- Antons, K. (1990) La interculturalidad en la empresa como organización: capítulo 3.
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2343/4.capitulo03.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Bernabé Villodre, M. M. (2012). Pluriculturalidad, multiculturalidad, e interculturalidad, conocimientos necesarios para la labor docente. *Revista Educativa Hekademos*, 11 (V), 67-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4059798>
- Brea de Ascuasiati, L. M. (2015). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino. Proyecto de investigación.
<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/42306/1/Informe%20tesis%20doctoral%20Leyda%20BreaOct.pdf>
- Cavalié, F. Servindi.org (2013). Significado de Interculturalidad.
<https://www.servindi.org/actualidad/80784>
- Cely-López, C. L., & Gómez-Niño, O. (2016). Una perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad social. Caso institución de educación superior. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 183-201. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v17n43/v17n43a07.pdf>
- CIAT-CGIAR (2019). ¿Por qué trabajar en el CIAT? <https://ciat.cgiar.org/jobs/>

- CGSPACE. CIAT. (2014). Construyendo un Futuro Eco-Eficiente. Estrategia CIAT 2014–2020: en síntesis. Cali, Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 11p. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/49617>
- Chiavenato, I. (2007). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- . (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Contreras, M., y Marjanski, A. (2015). The challenges of Management in turbulent times global issues from local perspective [Los desafíos de la gestión en tiempos de turbulencia] Cuestiones mundiales desde la perspectiva local. México: Universidad de Occidente. : https://www.researchgate.net/publication/291970024_The_Challenges_of_Management_in_Turbulent_Times
- De-Juan-Vigaray, M. D., Meroño, M. C. P., & Bueno, M. Á. B. (2014). Multiculturalidad, interculturalidad y desarrollo personal en el EEES. Revista de Comunicación de la SEECI, (35), 46-63. <https://www.redalyc.org/pdf/5235/523552853006.pdf>
- Delgado, R. (2004). Asimetrías entre el multiculturalismo organizacional en Sinaloa, con las tendencias de la globalización. Congreso Anual Internacional 5 al 7 de mayo, 2004. Acapulco Guerrero México. http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/13-194_Ra_1_Delgado.pdf
- Del Rey, S., y Luque, M. (2005). Relaciones laborales y Nuevas tecnologías. España La Ley. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=osR5WCpKxX8C&oi=fnd&pg=PA105&dq=libertad+de+opini%C3%B3n+y+expresi%C3%B3n+en+empresas&ots=Wd1fHBid3e&sig=7Fff1q-81lBX4oB8bJp9bfPSACw#v=onepage&q=libertad%20de%20opini%C3%B3n%20y%20expresi%C3%B3n%20en%20empresas&f=false>
- Durán, S. (2017). Organizaciones exitosas, procesos multiculturales. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Federación de Enseñanza de Andalucía. (2009). El respeto, *Temas para la Educación, Revista digital para profesionales de la enseñanza*, (5), 1 – 5. <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd6306.pdf>

- Fletes López, B. M., Raudez Urbina, E., y Gutiérrez Soza, N. (Junio de 2010). La Institucionalidad sociocultural de las comunidades de laguna de perlas: Haulover y Awas, Raas, Nicaragua. *Ciencia e Interculturalidad*, 6(1), 26-44.
https://www.researchgate.net/publication/277068613_La_institucionalidad_sociocultural_de_las_comunidades_de_La_guna_de_Perlas_Hau_lover_y_Awas_RAAS_Nicaragua
- Gall, O. (2007). Racismo, mestizaje y modernidad: visiones desde latitudes diversas. México D.F. Universidad Nacional Autónoma de México.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GmldgMtobvgC&oi=fnd&pg=PA37&dq=definicion+de+respeto+gimenez&ots=SiUn56MZdg&sig=5Lyy1GKCEw9YtyDkWZsMmcKPtFI#v=onepage&q=respeto%20&f=false>
- Galván, L. (2015). La Quinta Esencia: Sinergia para la Diversidad.
https://www.academia.edu/4956517/La_Quinta_Esencia_Sinergia_para_la_Diversidad
- García, M., Murillo, G., y González, C. (2010). Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10380/1/Los%20macro%20procesos.pdf>
- Giménez, C. (1997). La naturaleza de la mediación intercultural. *Migraciones. Publicación del Instituto Universitario de Estudios Sobre Migraciones*, (2), 125-159.
<https://revistas.comillas.edu/index.php/revistamigraciones/article/view/4888>
- . (s.f.). Interculturalismo. Definición, especificidad y dimensiones. (s.l.)
- Godínez Vargas, A. (2010). Libertad de expresión y de información de los representantes de los trabajadores. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (10), 65-93.
<https://www.redalyc.org/pdf/4296/429640265003.pdf>
- Hidalgo Hernández, V. (2017). Cultura, multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad: evolución de un término.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1151/Cultura,%20%20multiculturalidad,%20interculturalidad%20y%20transculturalidad%20%20evolucion%20de%20un%20termino.pdf?sequence=1>

- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 68-79. <http://www.redalyc.org/html/860/86005107/>
- Ice, Dirección de Comunicación Corporativa, (2007). El respeto. *Colección desarrollo personal y laboral* (33), 3 – 15.
<https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/29e3a524-2b61-4228-afea-ea858bc4ee87/33.pdf?MOD=AJPERES&CVID=11Ew55E>
- Isuani, F. (1999). REGULACIÓN Y AUTONOMÍA EN LAS ORGANIZACIONES Un marco para el análisis de fenómenos organizacionales. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Mimeo. <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-191.pdf>
- Kirschner, A. M. (2006). La responsabilidad social de la empresa. *Revista Nueva Sociedad*, 202, 133-142. http://nuso.org/media/articles/downloads/3343_1.pdf
- Kogan, L. (2014). Enfoque Intercultural Aportes para la Gestión Pública. San Borja, Lima. Estación la cultura SAC.
<http://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/384/EnfoqueinterculturalAportesparalagestionpublica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mafud, J. L. C., Arocena, F. A. L., Moreno, M. P., y Cabrera, F. J. P. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=socializaci%C3%B3n+organizacional&btnG=
- Mehech, C., Cordero, A., y Gómez, T. (2016). Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa.
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1>
- Méndez, C. (2018). Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Mieles-Barrera, M. D., y Vesga, M. C. G. (2010). Apuntes sobre socialización infantil y construcción de identidad en ambientes multiculturales. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(2), 809-819.

- [file:///C:/Users/STATION/Downloads/Dialnet-ApuntesSobreSocializacionInfantilYConstruccionDeId-3356216%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/STATION/Downloads/Dialnet-ApuntesSobreSocializacionInfantilYConstruccionDeId-3356216%20(1).pdf)
- Mockus, A. (1 de marzo de 2002). Convivencia como armonización de Ley, Moral y Cultura. *Perspectivas*, XXXII, (1), 19-37.
http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/resources/prospects-121_spa.pdf#page=23
- Molano, O. L. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Opera*, 7(7), 69-84.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/download/1187/1126>
- Navarrete-Cazales, Z. (2015). Universidades interculturales e indígenas en México: desafíos académicos e institucionales. *Revista Lusófona de Educação*, (31), p. 145-160.
- Pedersen, P. B. (1997). The cultural context of the American Counseling Association code of ethics [El contexto cultural del código de ética de la Asociación Americana de Consejería]. *Journal of Counseling & Development*, 76(1), 23-28.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.1556-6676.1997.tb02372.x>
- Prevencionar (2016). Reglamento interno de Trabajo.
<http://prevencionar.com.co/2016/05/23/empleadores-obligados-reglamento-interno-del-trabajo/>
- Rajasekharan, M. (2009). CIAT Strategy Update 2018-2020. [Actualización de la Estrategia del CIAT 2018-2020.] International Center for Tropical Agriculture (CIAT). Cali, CO. 16p. : <https://ciat.cgiar.org/about/strategy>
- Rauber, M. I. (2008). *Gestión intercultural del conocimiento para la mejora de los procesos organizacionales*. (INAPCLAD). Buenos Aires.
<http://siare.clad.org/fulltext/0059759.pdf>
- Reyna, M. H. (2007). Sobre los sentidos de multiculturalismo e interculturalismo. Ra Ximhai. *Revista Científica de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sostenible*, 3(2), 429-442. : <http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-08articulosPDF/Art%2011%20UVIntercultural.pdf>
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw Hill Education.

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Sánchez, M., y Ordóñez, M. J. (1997). La educación en la sociedad multicultural. *Papers, revista de sociología*, (53), 139-148.

<https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/viewFile/25484/25318>

Sandoval, C. M., y Arce, A. M. (2014). La medición de la productividad del valor agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica (Measuring value added productivity: an empirical application in an agroalimentary cooperative in Costa Rica). *Tec Empresarial*, 8(2), ág-41-49.

https://www.researchgate.net/publication/286235998_La_Medicion_de_la_Productividad_del_Valor_Agregado_una_aplicacion_empirica_en_una_cooperativa_agroalimentaria_de_Costa_Rica_Measuring_value_added_productivity_an_empirical_application_in_an_agroaliment

Terenzani, A. (2017). La dimensión simbólica del diálogo. *Comunicación. Estudios venezolanos de comunicación*, (177), 71-74.

http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2017177_71-74.pdf

UNESCO (2017). Significado de Cultura. <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

----. (2017). Significado de Interculturalidad.

<http://www.unesco.org/new/es/quito/education/education-and-interculturality/>

----. (2013). *Textos fundamentales de la Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones*, UNESCO-Francia.

Zapata, A., Rodríguez, A. (2008). *Cultura organizacional*. Universidad del Valle. Facultad Ciencias de la Administración.

<https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>

ANEXOS

Anexo A. Consentimiento informado

Consentimiento Informado para Entrevistas

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Nicole Victoria Pérez M., estudiante de la Universidad del Valle. La meta de este estudio es: generar estrategias de socialización cultural que encaminen a la práctica de la interculturalidad en la organización.

Esta investigación permitirá crear una oportunidad de lograr un proceso de transformación cultural al que se intentará llegar a través de la propuesta sobre la implementación de nuevos procesos de socialización que permitan mejorar la interculturalidad. Se espera establecer un plan de acción que promueva la necesidad de practicar la interculturalidad como un principio organizacional, con el fin de dar a conocer una realidad organizacional a diferentes actores interesados en el proceso (directivos, universidad colaboradores).

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que el investigador pueda analizar la información después que usted las haya expresado. La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Nicole Victoria Perez M. He sido informado que la meta de este estudio es generar estrategias de socialización cultural que encaminen a la práctica de la interculturalidad en la organización.

Esta investigación permitirá crear una oportunidad de lograr un proceso de transformación cultural al que se intentará llegar a través de la propuesta sobre la implementación de nuevos procesos de socialización que permitan mejorar la interculturalidad (Justificación). Se espera establecer un plan de acción que promueva la necesidad de practicar la interculturalidad como un principio organizacional, con el fin de dar a conocer a la comunidad académica los principales hallazgos encontrados.

Anexo B. Guía de Entrevista

Categoría	Dimensión	Preguntas
Multiculturalidad	Respeto	¿Cómo la organización promueve el respeto entre diferentes culturas? ¿Cómo los compañeros de trabajo valoran los puntos de vista de los demás?
	Comunicación	¿Cómo la organización genera mecanismos de comunicación que permita el encuentro entre diferentes culturas? ¿Cómo la comunicación entre colaboradores favorece la toma de decisiones? Describa los medios cómo se adquiere y difunde la información en el área. ¿Cómo es el intercambio cultural en este sentido? ¿Qué valores se quieren transmitir en el área con esa información? ¿Qué comportamientos en el área se quieren desarrollar con esa información? ¿Cómo la comunicación se puede ver como un mecanismo de control? ¿Cómo la comunicación genera motivación en los colaboradores del área? Describa las emociones que simbolizan la cultura de la organización. ¿Qué siente cuando piensa en la cultura de la organización? ¿Qué siente cuando se relaciona con otras culturas dentro de la organización? ¿Cómo construye vínculos con otros colaboradores? ¿Cuál es el papel de la comunicación en esta construcción? ¿Qué tipo de intercambios genera con otras culturas dentro de la empresa?
	Reconocimiento	¿Cómo la organización promueve el reconocimiento de la cultura individual de cada uno? ¿Cómo nombra a sus compañeros? (nombre personal, títulos profesionales, estatus social, etc.) ¿Cómo saluda a las personas? ¿Cómo contribuye usted a construir canales o medios para reconocer otras culturas? ¿Cómo hace usted para entender la diferencia que existe con otras culturas? Describa la diversidad cultural que existe en esta oficina o área. (raza, creencias, valores, lenguaje, costumbres y hábitos)
Interculturalidad	Sinergia - Valor Agregado	¿Defina los aspectos que evidencian integración entre las diferentes áreas de la organización? Describa sus cualidades individuales que aporta a la integración grupal. Describa la cualidad que usted identifica como su valor agregado y su impacto en la misión de la organización.
	Libertad de Expresión y Opinión	¿Cómo la organización promueve la libre expresión? ¿Existe un flujo libre de información en la organización? Justifique su respuesta. Describa los mecanismos o medios que facilitan la libertad de expresión de los colaboradores.
	Convivencia	¿Cómo describe usted la convivencia en la organización? ¿Cómo la multiculturalidad de la organización afecta a la convivencia en su equipo de trabajo? Justifique su respuesta.

	Igualdad de Condiciones	¿Cree usted que existe un ambiente de igualdad de condiciones en la organización? Justifique su respuesta. Plantee ejemplos donde considere que la organización no establece igualdad de condiciones, incluyendo aquellas que están relacionadas con su mismo cargo pero en distintas áreas
	Crítica constructiva o dialogo	¿Es de su conocimiento si la organización ha establecido espacios que promueven el dialogo entre los colaboradores? Menciónelos y explique cómo funcionan. ¿Frente a qué situaciones específicas estaría usted dispuesto a modificar sus puntos de vista en un ambiente de dialogo? Justifique su respuesta.
Socialización	Integración Social	¿Recibió una inducción corporativa? Describa si sus expectativas respecto al proceso de inducción recibida se cumplieron. ¿Cuáles fueron los temas más relevantes incluidos en su proceso de inducción y cuál fue su efecto en su posterior integración a la organización? ¿Cuál fue el efecto de la inducción institucional sobre la forma como usted se relaciona con los demás colaboradores de la organización? ¿Cómo la capacitación ha influido en su conducta para su proceso de integración en la organización? ¿Cómo la cultura de la organización ha influido en su conducta en eventos institucionales?, ejemplo (Fiesta de <i>halloween</i>, fiesta de diciembre, coctel de la junta directiva etc.). ¿Cómo los eventos descritos en la pregunta 5 han contribuido a cambiar su forma de interactuar con sus compañeros de trabajo?
	Regulación Social	¿Qué normas influyen en la conducta de los colaboradores? Justifique su respuesta ¿Al cuánto tiempo de ingresar en la organización sintió usted los efectos de las normas organizacionales? ¿Cómo las normas y reglas de la organización influyen en la conducta de los colaboradores? ¿Cuáles son las normas que los colaboradores han desarrollado de manera informal en la empresa? ¿Por qué cree usted que las regulaciones informales siguen vigentes al pasar de los años es decir a través del cambio generacional? ¿Cómo en la informalidad se generan reglas entre los grupos que también condicionan o influyen en los comportamientos y decisiones de los individuos?

Anexo C. Fuentes primarias

Número	Segmento	Entrevistado	Cargo	Clasificación cargo	Justificación	Consentimiento o entregado	Fecha entrevista
1	Multiculturalidad	Orlando Penilla	Supervisor de Contabilidad	No investigación	Es un empleado de 36 años de trayectoria laboral en CIAT quien puede aportar mucha información sobre los cambios en la cultura y en la organización a través de los años.	VERDADERO	08/07/2019
2	Multiculturalidad	Silvia Pineda	Análisis de comunicación	No investigación	Comunicadora social encargada de realizar reportajes a todo el personal tanto administrativo como científico y administrando los medios de comunicación interna.	VERDADERO	29/10/2019
3	Multiculturalidad	José Antonio	Analista de Comunicaciones-Gestión Humana	No investigación	Analista de gestión humana a cargo de la administración de contratos y beneficios del personal internacional, entro como temporal a realizar un reemplazo de licencia de maternidad y logro demostrar los meritos para ser ascendida a analista CIAT, tiene contrato directo con todo el personal IRS al rededor del mundo, lo que puede proveer importantes apuntes sobre el desarrollo de la interculturalidad en la organización y también distribuir como fue su proceso de integración a la empresa.	VERDADERO	16/08/2019
4	Socialización	Jenny Cadena	Analista de compensación y servicios de gestión humana	No investigación		VERDADERO	21/10/2019
5	Socialización	Mary González	Asistente Administrativa	No investigación	Asistente Administrativa para el Director de Gestión Humana, es nueva en la empresa, lo que puede proveer un importante apunte sobre como se esta desarrollando actualmente todo el tema de inducción, adicionalmente es el desarrollo de su cargo tiene contacto con todos los lideres de investigación y de apoyo a la investigación.	VERDADERO	27/09/2019

Número	Segmento	Entrevistado	Cargo	Clasificación cargo	Justificación	Consentimiento o entregado	Fecha entrevista
6	Interculturalidad	Victor Guardia	Director de Finanzas	No investigación	Director de Finanzas, es el encargado de propiciar liderazgo para garantizar la salud financiera y la liquidez del centro para lograr los objetivos de investigación, administrar el presupuesto institucional, el control y la presentación de informes y liderar actividades financieras relacionadas con programas y proyectos de investigación desde la etapa de desarrollo, presentación de informes y cierres de propuestas.	VEDADERO	24/07/2019
7	Multiculturalidad	Karime Perchi	Analista de Administración	No investigación	Analista de administración de contratos, trabaja directamente con los donantes, líderes científicos, fue temporal antes de ser staff CIAT, lo cual da una perspectiva sobre como se percibe el cambio de vinculación cuando ya se está laborando en la organización.	VEDADERO	11/07/2019
8	Multiculturalidad	Jorge Peña	Jefe de Contabilidad	No investigación	Jefe de Contabilidad con más de 30 años de trayectoria laboral CIAT, es el encargado de supervisar toda la actividad contable nacional e internacional del centro, así como liderar el departamento de Tesorería.	VEDADERO	19/07/2019
9	Multiculturalidad	Luz Stella Gil	Asistente Ejecutiva de la Oficina de Dirección General	No investigación	Asistente Ejecutiva del Director General del CIAT, es la encargada de asistir al director y de recibir los diferentes requerimientos de las áreas a la dirección, es una persona con 35 años de trayectoria laboral en la organización, lo que le ha permitido ser testigo de la evolución multicultural y además dar la perspectiva de la alta dirección sobre como la organización ha promovido la integración y el respeto entre sus colaboradores.	VEDADERO	17/10/2019
10	Interculturalidad	Javier Mateo	Director de Partnerships	Investigación	Es el líder del área encargada de realizar la búsqueda y aseguramiento de fondos para el centro, es el encargado de negociar con los donantes y de asegurarse que todo el trabajo científico del CIAT este apropiadamente difundido a nivel mundial.	VEDADERO	25/07/2019

Número	Segmento	Entrevistado	Cargo	Clasificación cargo	Justificación	Consentimiento o entregado	Fecha entrevista
11	Interculturalidad	Ricardo Laba	Lider en Investigación	Investigación	Oficial de asesoría de impacto del área científica, su oficina es la encargada de medir el impacto del trabajo científico y de las políticas desarrolladas en el CIAT en los diferentes desarrollos científicos en el mundo.	VEDADERO	16/10/2019
12	Interculturalidad	Chirinda Ngonidzashe	Científico-Agroecosistemas	Investigación	Científico del área de investigación de suelos encargado del diseño e implementación de actividades de desarrollo para la estandarización de metodologías que asocien los agroecosistemas con el cambio climático, además del apoyo a la cuantificación de los servicios ecosistémicos. Tiene la labor de colaborar con investigadores de otras áreas para desarrollar nuevas propuestas que generen enfoques integradores en sus propuestas científicas colaborando a mantener la reputación científica internacional del CIAT.	VEDADERO	23/08/2019
13	Interculturalidad	Ann Notenbaert	Científica-Forrajes	Investigación	Científica líder del área de investigación de Forrajes Tropicales, es encargada de liderar la elaboración de un programa integral de investigación sobre sistemas agrícolas y ganaderos basados en el forraje. Con otros científicos de CIAT y otros socios de investigación y desarrollo, tiene la tarea de integrar los forrajes tropicales en la implementación de estrategia de investigación, en el desarrollo de su trabajo debe apoyar y coordinar procesos de visión estratégica con las demás áreas de investigación y trabajando de la mano con el equipo de movilización de recursos para lograr el apoyo en el desarrollo de las propuestas científicas. Es el enlace entre colaboradores de investigación y desarrollo de los sectores público y privado a nivel regional, nacional y global.	VEDADERO	17/10/2019

Número	Segmento	Entrevistado	Cargo	Clasificación cargo	Justificación	Consentimiento o entregado	Fecha entrevista
14	Interculturalidad	Eduardo Graterol	Director Ejecutivo-Flar	Investigación	Director Ejecutivo del FLAR (Fondo latinoamericano del arroz), su labor consiste en representar y administrar todas las actividades técnicas administrativas y proyectos que se ejecuten a través del fondo y velar por el cumplimiento de las estrategias y objetivos del FLAR. Debe reunirse con los comités técnicos y administrativos del área científica y de otros centros de investigación.	VEDADERO	18/10/2019
15	Socialización	Mauricio Gutiérrez	Analista de Recursos humanos	No investigación	Analista de recursos humanos encargado de la vinculación de todo el personal nacional NRS y experto en el tema de como ha sido la evolución del proceso de inducción.	VEDADERO	25/09/2019
16	Socialización	Libardo Polo	Metalmecánico	Investigación	Encargado de realizar trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y herramientas de la unidad operaciones de campo, además de la construcción de piezas y objetos de metal utilizando diseños industriales y técnicas de soldaduras.	VEDADERO	04/10/2019
17	Socialización	Fabian García	Trabajador de campo	Investigación	Encargado de operar maquinaria agrícola para suministrar servicios agrícolas de buena calidad tales como preparación de suelos, siembra y certificado como aplicador de plaguicidas en el área de operaciones de campo.	VEDADERO	04/10/2019
18	Interculturalidad	Julian Camilo	Director de Recursos Humanos	No investigación	Director de Recursos Humanos y Operaciones, su labor esta centrada en monitorear, revisar y liderar la institucionalización de las políticas, filosofía, valores y prácticas de Recursos Humanos que abarcan e impulsan los valores y objetivos centrales del centro, y así reflejar mejores practicas internacionales y contemporaneas. También en la implementación de estrategias para la adquisición de talento, dotación de personal, compensación, beneficios de salud, bienestar y seguridad, relaciones con los empleados y retención del talento. Es el encargado de supervisar la administración de los procesos de contratación de personal nacional e internacional, nómina y terminación de contratos, asegurando la unificación de todas las políticas, procedimientos y practicas en todas las regiones.	VEDADERO	27/11/2019

Anexo D. Fuentes secundarias

Número	Tipo de presentación	Ubicación en el trabajo	Contenido
1	Figura	Planteamiento del Problema	Sistema de clasificación de cargos por el Equipo Directivo de CIAT y la Junta Directiva
2	Publicación online	Marco Contextual	Estrategia CIAT 2014-2020 https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/49615/CIAT_Strategy_2014_2020.pdf
3	Publicación online	Marco Contextual	Actualización-Estrategia CIAT 2018-2020 https://ciat.cgiar.org/about/strategy/
4	Figura	Marco Contextual	Valores Institucionales CIAT
5	Figura	Marco Contextual	Estructura Organizacional CIAT

Anexo E. Análisis de las entrevistas-Multiculturalidad

Entrevistados	¿Qué entiende por multiculturalidad?	¿Cómo es el intercambio cultural en la organización?	¿Qué siente cuando se relaciona con otras culturas dentro de la organización?	¿Cree usted que existe un ambiente de respeto en la organización? Justifique su respuesta	¿Cómo la organización promueve el respeto entre diferentes culturas?	¿Cómo la comunicación interna permite que se relacionen las diferentes culturas en la organización?	¿Cómo la organización genera espacios de comunicación que permitan el encuentro entre diferentes culturas?	Describe la diversidad cultural que existe en ésta oficina o área (raza, creencia, valores, lenguaje, costumbres, hábitos, símbolos)	¿Cómo nombra a sus compañeros? (nombre personal, títulos profesionales, cargo/rol, estatus social, etc.)	¿Cómo estos títulos y estatus influyen en las relaciones entre colaboradores?	¿Cómo construye vínculos con otros colaboradores?	¿Cómo la organización promueve el reconocimiento y crecimiento de la cultura individual de cada uno?
Orlando Penilla	Combinación de todas las etnias, razas, religiones que se viven en la empresa porque llega gente de todo el mundo. La diversidad de culturas.	Se celebraba la peña artística y allí se veía el intercambio cultural.	Un enriquecimiento porque realmente difícilmente se tiene esa oportunidad de compartir por fuera.	Si, siempre en el caso cultura.	Empezando por la misma dirección, la forma como se viste la gente, no es obligación tener una forma determinada de vestirse y eso se ha respetado. Se viste muy informal.	La información de la web, el CIAT tiene unas pantallas donde se publica sobre la gente que llega.	Por medio del mismo idioma que es el inglés. En las mismas conferencias quienes las dictan, manifiestan sus culturas, a través de la forma en la que se expresa.	Existe diversidad cultural porque en el área hay mucha gente de diferentes partes del país. Se hacen actividades propias donde se come por ejemplo chontaduro, arechón, y se escucha música del pacífico. En cuanto a creencias, hay bastante afinidad, no hay discrepancias internas.	Rara vez se nombra por estatus. Generalmente es por el nombre y se utiliza, con mucho respeto, el diminutivo, cuando se hace bromas, más no por ofender.	Se genera mucha confianza pues se siente hasta mejor que en casa por el trato que se recibe. No se sienten las diferencias por jerarquía.	Se construyen a través del diálogo y cómo supervisor se trata de no regañar y mejor enseñar. Hay mucho respeto por la opinión de los demás.	Hay unos premios anuales donde la gente participa y se valoran algunas cosas. Esos premios no son en efectivo sino en educación, que sirve para su crecimiento, y ese aporte es muy importante ya que se estimula el estudio de los trabajadores.
Silvia Pineda	Cuando en una organización existen personas de diferentes costumbres a las de uno, como diferentes nacionalidades	Se manejan dos idiomas principales, el español y el inglés, también se tiene contacto con personas de otros países y eso hace parte de la multiculturalidad y eso hace que la organización tenga diferentes puntos de vista para ver las cosas.	Es un reto que todos los días hay que aprender algo nuevo y todos los días se trabaja por algo nuevo.	Si, en general hay un ambiente de respeto, siempre se respeta la diferencia, la aceptación o trabajo en equipo tiende a ser positiva, no se generan conflictos por diferencias de nacionalidades, de costumbres o contextos sino que eso hace que todo sea un complemento para que haya una mejor organización de los equipos.	Cuando le das la libertad a la persona y confías en su trabajo, los líderes de cierta forma dan mucha individualidad en la forma como maneja su trabajo, propone ideas, eso es un respeto si se tiene algo innovador o proponer algo diferente, se respeta y eso hace que se logren los objetivos.	Actualmente hay una intranet donde se actualizan noticias de lo que sucede en la organización, hay unas pantallas que muestran lo que sucede, se tienen eventos internos, reuniones para informar los avances, correo electrónico, dos boletines internos, el teléfono, algunos whatsapp ya existen, carteleros con información de interés para la comunidad.	Más que lo que aporten los medios, es el trabajo que se hace en temas de comunicación. Los medios son un canal para proveer información, pero si no hay trabajo en equipo con los investigadores o el público, que son la clave en comunicación, ésta no va a fluir. Las estrategias de comunicación interna y externa definen productos de comunicación y es ahí donde se refleja la interculturalidad. En este momento no se generan muchos espacios, sólo hay algunos seminarios y espacios recreativos que permiten el encuentro entre culturas; se han retomado muchos espacios para poder compartir con las personas.	En la oficina tenemos compañeros de las diferentes regiones, de África, Asia, Canadá, de Tumaco. Hay diferentes costumbres, que dependen de dónde te has criado y formado. Frente a esa diversidad el tema es la organización, estar coordinados para poder identificar el mejor camino para abordar las diferentes situaciones.	Depende. Casi siempre nos llamamos por apodos, diminutivos del nombre, pero con cariño, mucho cariño.	Nosotros trabajamos en equipo y ese tipo de cosas no se sienten. Realmente al único que se le dice jefe es al jefe, pero entre nosotros no se siente. Tenemos roles, cada uno debe cumplir con unos roles y unas tareas y llevarlas a cabo. Yo creo que esa es la mejor forma de trabajar y eso es lo que hace exitoso un equipo de trabajo.		
José Antonio Arana		Sucede más en el aspecto informal que en el formal porque formalmente no existe algo que señale las reglas de la interculturalidad en el Ciat. Sin embargo, dentro de nuestros valores corporativos se reconoce la diversidad cultural como uno de nuestros objetivos principales. Es una sentencia bien contundente para la organización. Lo otro ya se vivencia en la informalidad, en ese sentido de relación que se logra establecer en el ámbito laboral y fuera de él, con las eprsonas que vienen de otros países e incluso de otras regiones del país, con quienes se hace el ejercicio de encontrarse en el diálogo, de llegar a acuerdos comunes en las actividades cotidianas, de entender como las personas resuelven retos, establecen límites.	Cuando llegué al Ciat había pasado un año largo de hacer mi maestría en España. Lo interesante es que coincidí con personas de muchas partes del mundo y tengo amigos de varias partes del mundo. Uno se da cuenta de los diferentes discursos, de las diferentes sensibilidades, entonces al llegar acá y escuchar en la entrevista el énfasis que hacen en la gestión del conocimiento, que se relaciona con la interculturalidad, con el entender los factores a los que nos dirigimos, con los que nos relacionamos, fue asumido con mucho respeto.	Nunca me ha tocado un caso de irrespeto. Cuando llegué aquí a trabajar con Simone, mi posición de recién llegado fue de mucho respeto y ella me expresó que nos trataríamos tranquilamente. Los colombianos somos muy formales y en el Ciat me di cuenta que el ambiente era distinto y la formalidad podía dejarse de lado. En el Ciat existe cierta horizontalidad, sin perder los conductos regulares.	Yo creo que por una parte es intangible y viene desde antes de entrar a trabajar. En ese proceso de selección te preguntan cómo te sentirías trabajando con personas de otras nacionalidades y por tu experiencia en organizaciones multiculturales. Desde ahí ya marcan la pauta frente a lo que uno se va a encontrar en la organización. Como segundo hecho, es que existen mecanismos formales, pautas formales en donde se habla de éste tema.	En un principio desde gestión del conocimiento se trabaja con los que tienen a cargo la comunicación interna, que ahora pasó a ser parte del equipo de comunicaciones corporativas, pero hubo un momento en que cada año se planteaba una teoría de cambio y se tenían metas a largo plazo, se pensaba en las herramientas para alcanzar esas metas y se proponía que hubiera mejor diálogo entre áreas, ya que había cierto nivel de desconfianza entre las áreas, entonces se planteó contar historias de cómo se llegó al éxito con determinado proyecto y se concluyó que el éxito fue el resultado de varias personas de diversas disciplinas. Se publicaban las diferentes historias y a partir de esas publicaciones venían otras áreas a habalar con nosotros.	Se cuenta con Ana, quien es española y tiene una perspectiva muy amplia, se tienen espacios a la hora del almuerzo, se percibe que hay personas mas formales, otras más colaboradoras. El tema generacional. La diversidad de edades, de visiones, de temporalidad laboral... Y los más nuevos preguntan cosas sobre lo que sucede en al ambiente laboral.	Siempre ha sido por el nombre. No existen distancias en términos de edad o estatus.	Eso puede llegar a ser muy personal, en mi experiencia han sido para sentirme más a gusto, con más confianza y eso marca una pauta. También se presta para darse cuenta de qué es lo importante en el Ciat. El trabajo vale mucho en el sentido de cómo lo ponen al servicio de los demás. La forma de vestir no es lo importante, lo importante es lo que produce.	Se han escuchado historias donde el Ciat es enfático con esto. Representantes de diferentes países representaban sus culturas. La organización tiene un reto frente a esto y una oportunidad muy grande que implica reconocer cómo trabajan otros centros, de otras nacionalidades. Entonces, hay allí un elemento a tener en cuenta para recuperar el sentido histórico, que los empleados reconozcan la historia para generar identidad coportativa. A veces se cree que porque las cosas están escritas funcionan, pero no, y si hay espacios de encuentro de tipo académico donde se		

Entrevistados	¿Qué entiende por multiculturalidad?	¿Cómo es el intercambio cultural en la organización?	¿Qué siente cuando se relaciona con otras culturas dentro de la organización?	¿Cree usted que existe un ambiente de respeto en la organización? Justifique su respuesta	¿Cómo la organización promueve el respeto entre diferentes culturas?	¿Cómo la comunicación interna permite que se relacionen las diferentes culturas en la organización?	¿Cómo la organización genera espacios de comunicación que permitan el encuentro entre diferentes culturas?	Describe la diversidad cultural que existe en esta oficina o área (raza, creencia, valores, lenguaje, costumbres, hábitos, símbolos)	¿Cómo nombra a sus compañeros? (nombre personal, títulos profesionales, cargo/rol, estatus social, etc.)	¿Cómo estos títulos y estatus influyen en las relaciones entre colaboradores?	¿Cómo construye vínculos con otros colaboradores?	¿Cómo la organización promueve el reconocimiento y crecimiento de la cultura individual de cada uno?
Jorge Peña			En el aspecto financiero, desde el punto de vista cultural, ha veces por cuestiones de profesionalismo se notan las diferencias, que no deberían haber.	Para nadie es extraño que el CIAT tenga personal de diferentes partes del mundo y diferentes culturas, eso hace que el trato sea diferente, pero siempre con respeto y aceptación.	En teoría lo promueve pero no siempre se la práctica se ve. Por ejemplo, hace unos quince o veinte años presenté una queja de acoso laboral ante el comité de ética y fue desechado, no sé si a todos les dan el mismo manejo, risqué a responder. En el área financiera no es que lo promuevan y hay que adaptarse a las condiciones. El tema de las barreras por idioma es muy complejo e incide mucho en el ambiente; muchas veces se bloquea la interacción.	El correo, el teléfono, skype, whatsapp. Estos medios permiten la relación, pero hasta que nivel el idioma es una barrera.	Anteriormente había unas reuniones que el director promovía y lo hacía casi todos los viernes. De un momento a otro desapareció, parece que por falta de interés de la gente, algunas veces no llegaba nadie. Cada semana se reunían a interactuar, pero muchas veces no sabían el tiempo.	En el equipo hay diversidad, más no profesional, pero si hay racial, regional, de todo. De religiones, nadie mantiene pendiente de eso, hay libertad. En política también hay respeto.	El tema de la diversidad no tiene ningún impacto. Hay el mismo número de hombres que de mujeres y dentro del equipo no tenemos títulos, todos somos iguales. De vez en cuando nos tratan de doctor, pero todos somos iguales.	No hay ningún impacto ni positivo ni negativo. Existe un nivel de equilibrio en cuanto al respeto. A veces hay algunos roces, pero no tiene que ver con la culturalidad.		
Karime Perchi							He participado de la fiesta de diciembre, participe en los voluntarios para el CIAT fifty, voy a las actividades deportivas del centro. Pero considera que esos espacios no propician los encuentros culturales.			Con el grupo de comunicaciones, generalmente yo siempre interactúo con las mismas personas de siempre o con los equipos que trabajo.		
Luz Stella Gil	Distintas maneras de manejar un entorno donde haya personas de todas partes del mundo o de diversas partes del mundo.	Como estamos acostumbrados, precisamente a esa multiculturalidad yo creo que se ha manejado muy bien, creo que siempre estamos listos y dispuestos a colaborar, a prestar apoyo donde se requiera, sin embargo, creo que nos hace falta y sobre todo en los últimos años donde hemos tenido tantos cambios de personal, me parece que hace falta tener una persona que se encargue precisamente de todo esos extranjeros que vienen y que les den como una... que los guíen de pronto un poquito mejor...	Es muy interesante porque yo viví en el exterior diez años, entonces, conocer otras culturas ha sido fascinante. Cuando llega alguien de afuera, en particular a nuestra oficina, lo que primero me llega a la mente es darle un buen apoyo. ¿Para qué? Para que esa persona se vaya con una buena imagen, no sólo de la oficina, sino de nosotros los colombianos. ¿sí? Entonces eso es lo primero que llega a mi mente.	Yo diría que es que uno desde la cabeza tiene que sentir un precedente, y en ese sentido el director es muy respetuoso y él es una persona que no acepta el maltrato, que ha promovido todas estas cosas como lo del fraude ¿cierto? Tener un "Clarise" el comité de ética.	Se promueve el comité de ética	Buena, yo pienso que de pronto, lo que pasa es que si se aprovecha, pero algunas cosas si son limitantes ¿no? Y hay una política de que no se puede circular por el "Outlook" distintos tipos de mensajes ¿sí? Entonces de pronto eso aísla un poco, pero también son medidas preventivas para evitar que la gente esté circulando mensajes como qué, vendo guanibara, vendo naranjas ¿cierto? No ese tipo de cosas. Hay una red, por la que se puede socializar todo eso, pero yo diría que de pronto no es tan frecuentada ¿sí? Me parece que le falta						

Anexo F. Análisis de las entrevistas – Interculturalidad

Entrevistados	Describa qué entiende por interculturalidad	Como se evidencia la integración entre las diferentes áreas de la organización	Describa sus cualidades individuales que aporten a la integración con otras personas	¿Existen espacios en la organización que promuevan la libre expresión?	¿Que reacciones ha observado que se generan cuando un colaborador da su opinión sobre un tema laboral?	¿Qué hace con las opiniones de los colaboradores?	¿Cómo describe usted la convivencia en la organización?	¿Cómo la interculturalidad de la organización afecta a la convivencia en su equipo de trabajo? Justifique su respuesta.	¿Cree usted que existe un ambiente de igualdad de condiciones en la organización? Justifique su respuesta	Provea ejemplos con su mismo cargo relacionado en distintas áreas	De que manera la organización fomenta la crítica constructiva en la organización
Eduardo Graterol	Se evidencia la aceptación mutua porque en equipo podemos ser mas productivos. La atmosfera que se vive puede afectar el resultado de la organización pero estamos limitados por el inglés y eso es una barrera.	Formación de liderazgo que se tuvo recientemente, se busca un trato con transparencia y cofianza.	Yo diría que sí. En general es una organización que hace ciencia como una práctica común.	Para mí es positivo, no puedo tener diferencia de criterios o ideas y no hay nada que vaya en contra de lo que yo pienso y lo que busca realmente es generar confianza en el equipo y creo que falta pero también creo se predomina una falsa armonía							
Javier Mateo Vega	Es un valor y un principio institucional que se ve reflejado en el reconocimiento que la institución hace de su posición a nivel global.	Se valoran y abrazan las diferentes culturas, metodologías, herramientas. Hay culturas de trabajo.	Capacidad de comprensión de diferentes culturas, alta sensibilidad cultural, apreciación por la diversidad, manejo de idiomas.	Ciat aprecia y valora la libre expresión, es uno de sus principios básicos. Se tiene libertad de hacer ciencia y de compartirla. Se ve reflejado en todo pues en términos de cultura institucional no se ve restricción.	Las ideas siempre son bienvenidas. Una de las únicas barreras es el idioma.	Las opiniones se procesan. Se hacen consultas regionales y a ciertos equipos para la planificación estratégica. Las ideas se sintetizan, se presentan y se incorporan.	Nos hemos constituido en un equipo muy unido, donde disfrutamos tanto de nuestra compañía que nos vemos mucho fuera del trabajo. Se genera un ambiente muy chévere.	Es delicioso tener diferentes perspectivas. Introduce nuevos ángulos y formas de ver el mundo, trae mucha creatividad, me parece que es un elemento crítico de un buen equipo.	No lo hay porque tenemos una forma de contratación de reclutamiento nacional y reclutamiento internacional eso crea una distinción. Pero también creo que es inevitable hasta cierto punto. hay un costo de oportunidad para el que viene de afuera que hay que reconocerlo, hay un sacrificio y creo que se hace esa distinción desde el punto de vista de salarios, condiciones. Sin embargo sólo tienes que ir al		Desde el núcleo organizacional se fomenta cuando se analiza y se hace un proceso de autocritica a los programas. Para mí una organización que tenga esa capacidad de auto reflexión y de alta crítica para poder crecer es algo inusual y es algo que me parece genial
Julían Camilo Novoa	Convergencia en un espacio geográfico organizacional de varias culturas.	En todos los niveles, en todos los aspectos. Desde la diversidad religiosa, de género, sexual, entre otras. Desde una forma vertical y transversal en todos los niveles de la organización. Se cuenta con personas de los 5 continentes.	Habilidad para escuchar y para encontrar puntos en común entre las diferencias, esto me permite sanjar discusiones en vez de aumentarlas.	Se cuenta con talleres culturales donde los empleados puden expresar sus preferencias. Además hay comités, de convivencia, de formación, de ética. Y canales de comunicación a través de redes sociales que permiten a los trabajadores que plasmen sus ideas, participen y den sus puntos de vista.	Ciat es una organización participativa, donde se fomenta la libre opinión y la libre expresión. Hay respeto por las opiniones de los colaboradores.	En reuniones en las que he participado la voz de los empleados es levantada y escuchada respetuosamente. Hay libertad de hablar sin sentirse amenazado.	Son cuidadosos con la convivencia respetando la normatividad. Ciat está a la vanguardia en el tema. Se cuenta con un comité de convivencia que vela por los empleados y en contra de temas como el ciberacoso. Aunque por otro lado está que debido a que hay tantas culturas en la organización, se presentan desafíos que se derivan en estilos de liderazgo diferentes. Hay que apalanzarse en ello para evitar que se generen conflictos.	En recursos humanos tenemos ventajas y desventajas, pues somos como equipo mas homogéneos que heterogéneos. En consecuencia no hay una correlación directa entre interculturalidad y convivencia del equipo, por supuesto en nuestro núcleo de trabajo tenemos diferentes estratos sociales, niveles de educación y demas como es natural en cualquier equipo, pero no creo que eso impacte sobremanera que nuestro clima laboral.	Yo creo que como en cualquier otra organización un empleado de nivel operativo puede sentirse menos aceptado, más vulnerable que un empleado de un nivel mas alto, pero creo que eso no solo es propio de CIAT sino propio de una empresa típica. Entre los directivos si hay totalmente igualdad de condiciones.		

Entrevistados	Describe qué entiende por interculturalidad	Como se evidencia la integración entre las diferentes áreas de la organización	Describe sus cualidades individuales que aporten a la integración con otras personas	¿Existen espacios en la organización que promuevan la libre expresión?	¿Que reacciones ha observado que se generan cuando un colaborador da su opción sobre un tema laboral?	¿Qué hace con las opiniones de los colaboradores?	¿Cómo describe usted la convivencia en la organización?	¿Cómo la interculturalidad de la organización afecta a la convivencia en su equipo de trabajo? Justifique su respuesta.	¿Cree usted que existe un ambiente de igualdad de condiciones en la organización? Justifique su respuesta	Provea ejemplos con su mismo cargo relacionado en distintas áreas	De que manera la organización fomenta la crítica constructiva en la organización
Victor Guardia	Relación de diferentes culturas en un mismo lugar, respeto y aceptación de culturas en el mismo lugar.	Se evidencia la aceptación a la interculturalidad porque pasa desapercibido, pues estar reunido con diferentes culturas, no es problema no importa la cultura sino que todos trabajamos para un mismo fin.	La integración de personas interculturales es algo que se hace todos los días en los trabajos en equipo, llamada, etc., uno se acostumbra a que la diferencia de culturas no es un tema y se trata a todos por igual, seguir promoviendo esa aceptación intercultural es algo que se hace todo el tiempo. La libre expresión es poder dar una opinión con respeto y no por eso se puede recibir malas consecuencias.	Hay espacios donde puede existir por ejemplo en reuniones. No ha visto, pero se puede hacer uso de buzón de sugerencias. Call Center o buzón de sugerencias.	Ha visto reacciones normales	Un ejemplo es en estos procesos de slaydor donde se hacen propuestas y se van haciendo votaciones, algunas personas se estaban quejando de la gestión de gerencia en Africa. Se hizo un seguimiento propositivo de abordar a las personas en Africa y averiguar que sucede. Seguimiento que hizo gestión humana.	¿Ambientes de igualdad a su cargo? Hay prestaciones de servicios iguales para todos, no se requiere tener una jerarquía; por ejemplo, el medio de transporte, cualquier jerarquía puede hacer uso del transporte y no se ve mal, a veces el director baja a almorzar y comparte con todos, es o es igual, en la empresa existe apertura, todos van al casino, o al lado del hotel etc.			Integración con diferentes culturas	Trabajo en un equipo muy bueno conformado por 5 personas y tienen reuniones donde se hacen críticas constructivas y se reciben como algo bueno y positiva.
Ricardo Labarta	La convivencia entre personas que tiene distintos background. Personas que tiene experiencias de vida muy diversas.	Son varios componentes y se da en varios niveles. Considera la organización como un espacio abierto al diálogo donde no hay expresiones buenas o malas.	Tengo muchos años de experiencia, aprendí a ser mas tolerante a escuchar y también basado en los momentos que ha vivido con diferentes grupos, trata de recoger lo positivo y transmitirlo. Se considera un facilitador basado en solución de problemas.	Una de las mejores cosas	En mi experiencia de tantos años he visto de todo, la mayor parte del tiempo hay una tolerancia, cada uno puede expresarse, en muy pocos casos hay momentos de tensión.	Alguna opinión discordante que la gente no al inicio no apoyaba, de pronto más adelante puede haber un cambio después de una discusión y en algunos casos la organización ha realizado algunos eventos para dar solución a estos temas. En otros casos no se habla de un tema determinado y a la final no pasa nada ni hay represión.	Esta es una de las instituciones que me encanta venir a trabajar y a compartir con la gente, he hecho muchos amigos, me gusta aprender de ellos, no solo en lo cultural sino también en los disciplinarios. Uno viene con agrado a trabajar a la institución, en algunos casos hay desavenencias en aspectos laborales pero se solucionan.	En mi equipo yo siempre estoy muy orgulloso del equipo que tengo y como nos hemos integrado, se nota transparencia y respeto hacia las personas. Internamente hay distintos caracteres y distintas habilidades, pero mi equipo ha trabajado muy bien.	Eso es una pregunta difícil que depende de donde lo veas, en mi experiencia hay muchos casos que hay desigualdad, pero en cuestiones personales. Pero esto no se da en caso de otros países y otras regiones etc.	Hay algunos intentos de organizar dialogo, algunos eventos donde se abordan determinados temas, son algunos temas institucionales pero que requiere crear estrategias para que la gente participe mas.	Todo lo que sea critica, si es constructiva bienvenida.
Chirinda Ngonidzashe	Interacción entre dos culturas o más.	Difícil porque el sistema es mas abierto, se evidencian aspectos buenos y malos aunque hay mas buenos que malos, hay una buena energía para integrar las áreas.	Es una persona curiosa, tiene habilidad para conectar diferentes áreas y construir puentes. Curiosidad de comprender cómo piensan las personas, de ayudar y de no juzgar.	Ciat tiene espacios para ser tú mismo, aunque debido a ser una empresa tan grande ven a los individuos como área. Hay canales a través de los cuales se pueden denunciar situaciones que atenten contra esa libertad.	Entre personas las respuestas por las opiniones de los demás es positiva. Se protege la libertad de expresión.		Ciat es un lugar al que la gente llega y se va, aunque la sensación es de que nadie se irá y todos pertenecen y permanecen.				Ciat es un lugar dónde las ideas chocan. A veces pueden pasar a ser poco agradables, pero hay momentos en los que son constructivas, por el bien de la organización.
Ann Notenbaert	Espacio en el que personas de diferentes nacionalidades trabajan juntas y se dan cuenta de sus diferencias culturales.	Hay integración positiva. Se entiende lo importante de la labor de cada uno para el desarrollo de los proyectos.	Apertura, respeto, creatividad.	La oficina de "Nairobi" en donde tienen una mañana de café, comparten y hablan con mayor tranquilidad. Es un espacio abierto y de aceptación.	Las opiniones son tenidas en cuenta.		Amigable. Aunque en ocasiones parecería que no, debido a la carga de trabajo y el estrés que genera. No obstante a pesar del estrés hay buena relación. Hay empatía y búsqueda de interacciones positivas cuando alguien lo requiere por cuestiones personales o laborales.	Hay diferentes subculturas, diferentes perspectivas, y al ser una ambiente colaborativo, amigable y abierto, esto funciona muy bien.			Entre jefes y subordinados hay crítica constructiva cuando se realiza la evaluación de desempeño, pues allí es momento de retroalimentar.

Anexo G. Análisis de las entrevistas –Socialización Organizacional

Entrevistados	Cómo fue su proceso de inducción. Describir	Describa si sus expectativas respecto al proceso de inducción recibida se cumplieron y por que?	¿Cuál fue el efecto de la inducción en su posterior integración a la organización? (integración con las personas del área donde llega a trabajar)	Que capacitación ha recibido en el último año. Describir.	¿Como la capacitación ha influido en su conducta para su proceso de integración en la organización?	En que eventos institucionales ha participado (fiestas de halloween, fiestas de diciembre, coctel de la Junta Directiva etc.	Como los eventos institucionales han influido en su conducta (integración con otros inclusive de otras áreas)	¿Cuáles son las reglas institucionales más conocidas por todos y porque?	¿Al cuanto tiempo de ingresar a la organización sintió usted los efectos de las normas organizacionales en su conducta o las decisiones que toma?	Con cuales grupos informales ha interactuado en la empresa	¿Cómo en la informalidad se pueden generar normas entre los grupos que también influyen en los comportamientos de los individuos?
Jenny Cadena	Cuando entre como temporal, entre por una licencia de maternidad, entonces la inducción fue recibir el puesto del día a día. No me dieron la inducción institucional, de pronto por ser temporal. Cuando entre a ser parte del CIAT me hicieron una inducción institucional. El tema que contábamos con un gimnasio que el campus tenía el área de salud ocupacional como hacer uso de esa área y el plan de beneficios como pertenecer a decreciar.	El proceso de inducción en general en cuanto al CIAT, si pero en cuanto al puesto no, porque se va aprendiendo sobre la marcha y la práctica y me sentía perdida.	El impacto fue positivo y con el día a día me fui integrando al equipo y conociendo más personas, el equipo es siempre listo a prestar apoyo y se aprovecha esa oportunidad.	Por parte del CIAT ninguna. La política de fraude como un curso y fue útil porque ya se tiene un conocimiento general de lo que es el fraude o lo que esta mal visto o puede ocasionar encarcelamiento, no esta de más recordar ese tipo de cosas.	No porque ya tenía claro que en cuanto al fraude que esta capacitación uno tiene claro lo que debe y no debe hacer, fue simplemente como refuerzo a nivel general.	He asistido a los eventos de la semana cultural, semana de la salud, los de este año, y en el año anterior a la de halloween.	Super bien porque es un espacio laboral donde se permite compartir otro espacio que también es laboral pero que se puede compartir con los demás.	El reglamento interno de trabajo, en código de ética, la política de fraude.	Debido al puesto que manejo, siempre hay que estar alineado con todo el tema de marco legal que tienen todos los contratos internacionales, y se debe tener en cuenta una notificación de finalización de contrato para un empleado o cuando se va hacer la finalización de un empleado, es allí donde se siente el impacto.	Son los grupo que se dan dentro de la organización, que como su nombre lo dice es informal.	Tícticamente hay normas dentro de esos grupo, así no esten escritas ni se hayan dicho.
Mary Stefanny González	La inducción: tuve inducción por parte de mi jefe directo, me explicó y me ubico sobre en que posición se encuentra la empresa de salud ocupacional.	Si, lo más importante es el ejercicio de que digan como va la empresa y cuales son los beneficios.		Capacitación: Una muy chévere sobre construir sueños por parte del fondo de empleados. La semana de la salud donde indican sobre la parte de los desechos.	Me sirve para estar ubicada, para saber a donde va la organización, a quien se debe dirigir, cuales son las reglas.	Eventos institucionales: los del día de los niños, el día de la familia, el de diciembre, y la semana de la salud.	A mi me gusta porque me hace saber como que es una empresa muy humana y también por estar integrada con personas de otras áreas.	Regulación: La de cero fraude, porque se deja claro que aquí no se permite el fraude.	Más que todo ahora que estamos con lo del curso virtual que es interactivo y obliga a pasar por toda la política.	Grupo informales: un grupo de amigos que van almorzar. Por ejemplo el grupo de personas para almorzar, lo que van hacer deporte, el grupo de padres de jardín. La interacción depende de uno, por ejemplo los grupos que van a bailar, se hace por áreas. La empresa podría generar los espacios, como hacer compartir después de deportes, o después de la jornada laboral etc.	Cada grupo tiene sus normas y depende de la dinámica de cada grupo.
Libardo Polo	Interesante porque uno llega con los ojos cerrados a una empresa y en la inducción presentan las sesiones, la gente... La seguridad, los implementos de seguridad son los temas que más recuerda.	Unas no se cumplieron porque allá le dicen a uno que uno no debe olvidar su compañero de inducción ¿no? Ya cuando está acá dentro de la empresa ya ni lo voltean a ver.	No tuvo ningún impacto porque igual en su área siempre le dan inducciones para comenzar a operar sus trabajos. Dice que hace falta que quien por toda la empresa y le muestren las secciones, cosa que le omitieron. La integración se centró sólo en su lugar de trabajo. En la sección en donde se encuentra todo ha sido excelente, son respetuosos, compañeristas y trabajadores.	Se encuentra estudiando inglés, la empresa le colabora con un porcentaje del valor del curso. Ha hecho curso de alturas y ha aprendido a salvar vidas en caso de emergencia.	Ha influido a nivel personal y de integración con sus compañeros porque después de esas capacitaciones siempre está pendiente de sus compañeros y en caso de emergencia ya está preparado para colaborar. A nivel personal sus estudios le ayudan a crecer cada día más.	Ha asistido sólo a tres. El de cultura, la fiesta de fin de año y el de salud.	No los considera de integración, sólo va, participa y después cada quien por su lado. Porque los eventos a los que ha ido los describe como: una entrevista como de media hora, una hora y pues prácticamente a la hora de almuerzo, de ahí se va uno para su trabajo y la otra persona para su oficina y ya.	No andar rápido en moto o en carro. Andar con el número de radio en caso de emergencia. Avisar cuandos e va a mover del sitio de trabajo.	A los veinte día de haber entrado a la empresa se vio afectado pues necesitaba realizar un trabajo pero hasta que no tuviera autorización del supervisor no lo podía hacer, aunque era algo urgente. Esto ya no pasa.		Se pueden crear normas en los grupos informales, como por decir algo, horarios: nos vemos a las 12 para almorzar, de tales horas a tales horas vamos a ir a hacer ejercicio. Planes: vamos a ir a hacer esto y esto. Se hacen unas reglas de acuerdo a lo que vaya a ser.

Entrevistados	Cómo fue su proceso de inducción. Describir	Describa si sus expectativas respecto al proceso de inducción recibida se cumplieron y por qué?	¿Cuál fue el efecto de la inducción en su posterior integración a la organización? (integración con las personas del área a donde llega a trabajar)	Que capacitación ha recibido en el último año. Describir.	¿Como la capacitación ha influido en su conducta para su proceso de integración en la organización?	En que eventos institucionales ha participado (fiestas de halloween, fiestas de diciembre, coctel de la Junta Directiva etc.	Como los eventos institucionales han influido en su conducta (integración con otros inclusive de otras áreas)	¿Cuáles son las reglas institucionales más conocidas por todos y porque?	¿Al cuanto tiempo de ingresar a la organización sintió usted los efectos de las normas organizacionales en su conducta o las de cisiones que toma?	Con cuales grupos informales ha interactuado en la empresa	¿Cómo en la informalidad se pueden generar normas entre los grupos que también influyen en los comportamientos de los individuos?
Fabían García	Fue novedoso porque nunca lo había hecho, ni siquiera en las empresas en las que había trabajado antes. Permite conocer cosas que no sabía. Los temas que más recuerda son la seguridad, el compañerismo y el respeto por las personas.	También hay sensación de que después de la inducción no vuelve a haber relación con los compañeros de inducción, aunque posteriormente sí se socializa con otras personas.	Aún desconoce espacios del CIAT, pero conoce la mayoría de instalaciones y el ambiente lo siente chévere. Hay buen ambiente y se siente cómodo en la zona en la que se encuentra trabajando.	Curso de manejo de plaguicidas que cada año le brinda. A nivel profesional se encuentra terminando el bachillerato.	Se genera colaboración pues antes de las capacitaciones había muchas cosas que se hacían mal por desconocimiento de normas y prácticas. Ya con eso aprendido se trata de hacer mejor las cosas y corregir a los compañeros.	Cada año asiste a la fiesta de fin de año. Al día de la familia no falta con su hija y su esposa. Siempre participa en los torneos de fútbol. Y de manera intermitente ha asistido a la semana cultural y al evento de familia es chévere.	En el día de la familia, principalmente, si hay intercambio con otras personas, se conocen, se habla, se van conociendo las familias de sus compañeros. El día de la familia es chévere.	Cumplir horarios. Ser responsables con el trabajo. Estar pendiente de no causar accidentes a otras personas o a sí mismos.	A los pocos días le pasó que por desconocimiento de las cosas o por falta de experiencia le tocaba correr y a veces cometía errores; aunque ha ido mejorando y no ha vuelto a tener inconvenientes.	Como grupo informal reconoce y participa en el equipo de fútbol.	Los grupos informales sí sirven para establecer reglas. Si se quiere hacer un evento deportivo se establecen horarios y otras normas y también debe haber compromiso para su cumplimiento.
Mauricio Gutiérrez	En general es un proceso diseñado para que sea entendible a todo nivel porque no se miran los grados salariales ni los cargos, sino que a todos se les presenta la misma inducción. Es un proceso en donde brindan conocimiento general a cerca de todas las actividades que realiza la empresa y del uso de todas las herramientas dentro del CIAT como son la parte laboral, la parte de transporte, la parte de alimentación, la parte de horarios, también te dan inducción sobre seguridad y salud en el trabajo, que es el grueso de la inducción, de los beneficios que tiene cada persona al ser parte de la institución y se hacen presentaciones por parte de aquellos actores que están dentro del centro.	Conoció el proceso de inducción pues él lo llevaba a cabo. Sabía con qué se iba a encontrar. Al experimentar el proceso se generó cuestionamientos y decidió acercarse a las diferentes áreas para conocer los procesos en sí que manejan, no sólo por encima, como no la inducción se muestran. Seguridad y salud en el trabajo es para él el tema más importante, que requerirá varios días, no los que suelen durar la inducción.		La mayoría de las capacitaciones que hacen aquí en el CIAT son de manera virtual. La última y actualizada que se hizo digamos este fin de semana fue la de "Capacitación del fraude". Las capacitaciones en el CIAT están pegadas en la página y cualquier persona que necesite... digamos sienta la necesidad de revisarlas o necesite documentarse sobre algo, puede hacerlo a través de la página. Leer los manuales, leer las políticas...	La capacitación está enfocada, o ese módulo de fraude, está enfocado para que todo el mundo lo pueda hacer u es muy valde. Hay aceptación y reconocimiento de los espacios de capacitación y sus contenidos.	En los tres años que llevo he asistido a la mayor cantidad de eventos que ha habido aquí en el CIAT. A excepción de algunos que se programan digamos los fines de semana por parte del fondo, que por obvias razones, por motivos de tiempo, no se puede asistir. Pero así digamos regularmente a la mayoría de los eventos he podido asistir.	Los eventos incentivan la socialización con las demás personas, independiente del área en la que trabajen y del cargo que ocupen. Los eventos son para aprovechar esa cuestión.	Primero las que son inherentes a su cargo, que son las políticas y las directivas que son de obligatorio conocimiento para poder desempeñar el cargo. Pero, a raíz de tener que dar información por el puesto, porque es de servicio, entonces se ve en la necesidad de leer y de mirar las otras políticas también.	Desde que ingresó porque los procesos y lo que se debe hacer deben ir acorde con las normas, las políticas y directivas.	Un grupo de personas que se pueden reunir a hablar de temas que tienen en común pero que no van a generar ningún documento o algo trascendental para generar algo de cambio en alguna cosa. Grupos informales a los que pertenece, el de compañeros de trabajo, el de compañeros de almuerzo, el de la ruta, a quienes habla de todo, y eso que se habla no pasa de ahí.	Las normas están dadas dependiendo de cómo sean. Por ejemplo si estás en la cafetería, hay normas para el uso de la cafetería, y la única norma que se genera ahí es que independientemente de lo que hables, lo que digas o lo que opines pues se respeta la opinión de la persona.

Anexo H. Evidencias Fotográficas



Entrada Principal

Fuente: Pagina Intranet CIAT

<https://ciatnet.ciat.cgiar.org/SitePages/Headquarters.aspx>



Colaboradores en los laboratorios

Fuente CiatNet

https://ciatnet.ciat.cgiar.org/layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc={E71F7B0B-D57B-41E2-B750-2E5100191538}&file=CIAT_2018_PPT%20SustainableFoodSystems.potx&action=default



Eventos institucionales-Fiesta fin de año 2019

Fuente: CIAT Bienestar



Celebración Halloween 2019
Fuente: CIAT Bienestar



Celebración día del asistente y analista administrativo
Fuente: CIAT Bienestar página Facebook



Equipo de Voluntarios Recursos Humanos CIAT Fiesta de la Familia-
Fuente CIAT Bienestar página Facebook



Simposio Científico Internacional en el auditorio Kellogg en CIAT HQ
Fuente CIAT Blog <https://blog.ciat.cgiar.org>