

# **Capítulo XII**

## **EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA MULTICULTURALIDAD COMO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN PALENQUE, CHIAPAS.**

**Nicolás Cruz Cruz<sup>1</sup>**  
[nikolaskruz1@gmail.com](mailto:nikolaskruz1@gmail.com)

**Pedro Ramón-Hernández<sup>2</sup>**  
[pedro.hernandez@unicach.mx](mailto:pedro.hernandez@unicach.mx)

**1,2. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas**

### **Resumen.**

Las competencias gerenciales son factores decisivos para lograr la competitividad en las empresas. Diversos teóricos plantean competencias que los gerentes de empresas deben desplegar para lograr resultados óptimos; este, es un proyecto amplio que atiende las seis competencias que más han sido usadas para valorar el trabajo de los gerentes. En este trabajo en particular, se abordaron las competencias de trabajo en equipo y la multiculturalidad, ante la necesidad de que en empresas de servicios turísticos se pueda entender desde la mirada académica, las formas de como los gerentes realizan el proceso de trabajo en equipo y cómo generan empatía, confianza y sinergias con sus colaboradores, sobre todo con quienes provienen de grupos étnicos en el estado de Chiapas, que los hacen vulnerables ante un trabajo donde deben atender a personas de otros países. Se trabajó con 2 gerentes de empresas de alimentos y bebidas y 46 colaboradores, el trabajo fue de tipo mixto y el método usado fue el estudio de caso. Los resultados de estas dos competencias estudiadas indican por un lado aspectos de diversidad cultural, de expresiones culturales e identidad, por otro lado, se observa que a los gerentes les cuesta gestionar su relación con colaboradores de origen étnico, lo que ha llevado a escenarios no gratos provocados por falta de comunicación asertiva y de liderazgos claros; esto ha impactado en sus valores y en algún momento esta situación ha permeado en la preferencia de sus clientes.



**Palabras clave:** Multiculturalidad, trabajo en equipo, gerentes, colaboradores, competencias gerenciales.

## Introducción

El trabajo en equipo y la multiculturalidad son herramientas fundamentales dentro de la competencia gerencial en las empresas turísticas, en ello, los gerentes juegan un gran papel en el manejo de situaciones llegando a la toma de decisiones para la solución de problemáticas en el entorno laboral como menciona (Núñez et al., 2019), un gerente debe tener “una permanente actitud proactiva frente al liderazgo, un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones y una capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones” (P. 774).

### Multiculturalidad

La multiculturalidad es un término que ha venido tomando forma durante los últimos años. Distintos autores han fijado posturas y conceptos sobre este concepto, así tenemos que multiculturalidad, en su primera acepción y desde su prefijo, alude a varios conceptos que convergen en uno mayor, es decir, la fusión de varias culturas distintas, pero que debemos dimensionar que solo es una fusión y no relación que nace entre esas culturas (Nuñez, 2024; Ávila-Dávalos, 2021). Aunque hay otras posturas que afirman que tanto la multiculturalidad, o el multiculturalismo, son el resultado de movimientos sociales relacionados con culturas, ideologías, teorías y procesos que buscan la emancipación de grupos sociales, tratando de ubicarse en un espacio social y geográfico (Ángeles, 2024).

Basándonos en la filosofía de Aristóteles y Platón, quienes mencionan sobre el pensamiento de la identidad hacia un ser propio, ellos entendían la “diferencia y la identidad”. Para estos filósofos, la diferencia era vista contraria a la identidad, es decir, como algo que no es idéntico. No consideraban la diferencia por sí misma, sino en relación con algo que sí poseía identidad. En su pensamiento, la identidad tenía un valor más alto y estaba relacionada con la idea de lo mismo y lo único, que son conceptos clave en su filosofía (Cedeño et al., 2015).

En un mundo en constante desarrollo y con una transformación en las culturas, emergieron grandes personajes quienes a través de múltiples debates, legaron aportes significativos a cerca del término multiculturalidad, por ejemplo, Taylor, propuso la necesidad de incluir a varias culturas que, en ese momento habían sido excluidas y sugirió considerar de manera prioritaria, sus derechos (Rangel, 2019).

La multiculturalidad forma parte de las competencias gerenciales y es fundamental para que un gerente sea eficiente y competitivo en el área en la que se desempeña. Para (Cedeño et al., 2015), “La multiculturalidad es un fenómeno histórico cultural que existe en muchos estados y que ha cobrado fuerza como producto de la globalización del mundo actual y las consecuentes migraciones” (p. 274). Sin

embargo, (Ángeles, 2024), menciona que en efecto, esos movimientos tienen en un principio algunos tintes políticos, pero que conforme avanza el proceso organizacional al interior de los grupos, se vislumbran otros intereses relacionados a un proceso de integración territorial, social, cultural y económico.

Del mismo modo, (Arias, 2009) sostiene que el “multiculturalismo, entendido en sentido amplio, se asume como tolerancia y convivencia entre grupos con diferentes identidades” (p.40). Sin embargo, la multiculturalidad, “también puede relacionarse con la adaptabilidad de cada una de las personas en un contexto determinado, principalmente haciendo eco en la reunión de varias culturas” (Grueso, 2003; Nuñez, 2024; Ávila-Dávalos, 2021).

Este enfoque, se refiere a la edificación de una sociedad que no simplemente suma, sino que asimila distintas culturas (Ángeles, 2024). En la tabla 1, se recogen algunas ideas sobre este tema.

**Tabla 1**

*Conceptos específicos de la categoría de multiculturalidad.*

Categoría	Autor	Definición
Diversidad cultural	(Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe y Secretaría de Educación Pública (SEP), 2006)	Nos referimos, de manera general, a las distintas lenguas y culturas que existen en nuestro planeta y, de manera especial, a las diferentes lenguas y culturas
Expresiones culturales	(Molano, 2007)	Son las expresiones resultantes de la creatividad de las personas, grupos y sociedades, que poseen un contenido cultural.
Identidad cultural	(Molano, 2007)	El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias.

*Nota.* Elaboración propia

La multiculturalidad se expresa de diferentes maneras en el entorno, puede ser por la vestimenta, el cabello, la piel, las creencias, entre otros aspectos. Este término se ha venido desarrollando con el paso de los años y en los grandes establecimientos

se pueden observar una gran diversidad de abordajes que se hacen con el tema, como lo menciona la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe y Secretaría de Educación Pública (SEP, 2006). Con el manejo y aplicación de este concepto, se reflejan las características de un grupo a partir de su comportamiento, su pensamiento, su manera de actuar, entre otros factores que los diferencian de otras culturas (Molano, 2007). Esta investigación, se enfoca en el proceso que conlleva la multiculturalidad como competencia gerencial en el logro de resultados empresariales, para lo cual el gerente debe ser capaz de gestionar los factores que inciden en su organización.

### **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo según (Torrelles et al., 2011), “es una competencia viva, multidimensional, con múltiples categorizaciones dada su complejidad y que le acontecen múltiples modelos de antaño que se han intentado analizar y comparar para discernir una definición y una propuesta de categorización”. Del mismo modo, (Cardona y Wilkinson, 2006), mencionan que trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común, otros autores argumentan que el trabajo en equipo implica el despojarse de objetivos individuales y someterlos a los de un grupo para lograrlos de la mejor manera y en beneficio de todos los integrantes (Ruiz y Castañeda, 2023).

Sin embargo (Hellriegel et al., 2009), menciona que el trabajo en equipo “significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados” (p.20). En las organizaciones donde se observa el trabajo en equipo los gerentes pueden ser más competitivos si se diseñan grupos de trabajo de forma correcta, el entorno sea amigable para los equipos y que administren bien la dinámica para trabajar en equipo.

Si se carece de un ambiente incentivador hacia los colaboradores para realizar trabajos eficaces, entonces se pueden presentar múltiples tendencias negativas impidiendo lograr los objetivos, por el contrario si se trabaja en condiciones altamente positivas, se generan ambientes que propician altos estándares de producción y de competitividad, mérito que puede adjudicarse el gerente de la empresa (Cardona y Wilkinson, 2006).

En la tabla 2, se enlistan algunas categorías asociadas al trabajo en equipo.

**Tabla 2**

*Conceptos específicos de la categoría trabajo en equipo.*

Categoría	Autor	Definición
-----------	-------	------------

<b>Comunicación</b>	(Canabal et al., 2024)	Se refiere a la capacidad de transferir e intercambiar información de manera efectiva para lograr un entendimiento mutuo.
<b>Liderazgo</b>	(Hellriegel et al., 2009)	Implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización.
<b>Toma de decisiones</b>	(Hellriegel et al., 2009)	Abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción.

*Nota.* Elaboración propia

En suma, el trabajo en equipo, es una herramienta de relevancia en cuanto al buen funcionamiento de una empresa, debido a que con ella se puede llegar a tener un alto nivel de competencia, acompañado de una alta gama de complejidad, como lo sostienen (Torrelles et al., 2011) al asegurar que la competencia que resulta del trabajo en equipo “es una competencia viva, multidimensional, con múltiples categorizaciones dada su complejidad y que le acontecen múltiples modelos de antaño que se han intentado analizar y comparar para discernir una definición y una propuesta de categorización” (p. 341).

El trabajo en equipo surge de una necesidad para tener una buena comunicación para un trabajo más eficiente, y entre más personas se sumen en colaboración, los trabajos disminuyen y se hacen con más eficiencia, como sostienen (Díaz et al., 2019) “Cuando se agrupan las personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor” (p. 13).

Desde el siglo XVII con la llegada de la revolución industrial, se generó un gran cambio para las personas de esa época. Con la llegada de la máquina de vapor, el uso de la energía eléctrica y los medios de transporte, que propiciaron una gran necesidad de mano de obra, la cual fue fundamental para incrementar el trabajo en equipo y colaborativo.

### **Competencias Gerenciales**

Por otro lado, tenemos al conjunto de competencias que despliegan los gerentes, así tenemos que se definen como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (Hellriegel et al., 2009). Entre las capacidades

observadas en los gerentes, se distingue su habilidad para administrar, lo que indica que debe ser capaz de “tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control” (Hellriegel et al., 2009).

Además el gerente debe poseer la capacidad de integrar equipos de gestión, que se sugiere deben integrarse para dirigir la empresa y saber tomar decisiones de amplio espectro y de óptimos resultados (Viles et al., 2012).

### **Competitividad**

La competitividad es la capacidad que tienen las empresas o una persona de competir apropiadamente con otras (Diccionario del Español de México (DEM), s/f). A simple vista no dice mucho, cuando las empresas hacen una buena interpretación de los factores competitivos en su interior, entonces están preparadas para ir al siguiente nivel y con ello aprovechar escenarios favorables que presenta el mundo de la economía global (Ramírez, 2006).

La competitividad tiene una complejidad para darle una definición única, esto debido a que en este rubro existen varios factores los cuales no permiten darle un concepto definido, ya que este término es empleado en diferentes sectores, por ejemplo, en la competitividad de un país, de una empresa, un sector industrial, una corporación empresarial o individual, y es así como emergen los múltiples conceptos de este término. En el plano de las empresas, se distingue este concepto porque es un cúmulo de saberes que ahí se guardan, además de los procesos de producción y de sus precios y productos de alta calidad los que ayudan a darle esa connotación competitiva (Monsalve, et al; 2021).

Una empresa puede llegar a ser competitiva, si entre sus capacidades se cuenta con los elementos necesarios para usar de forma inteligente sus recursos, tanto tangibles como intangibles, además, es necesario tomar en cuenta los escenarios cambiantes cuya influencia proviene del mercado global apalancado por la tecnología que cada día avanza, de ahí la importancia que contar con líderes de empresas que sean visionarios y pensadores estratégicos capaces de desarrollar habilidades proactivas, innovadoras y de alto impacto (Mathews, 2009).

En la tabla 3, se detallan algunos conceptos que apoyan altamente los procesos de competitividad en el ámbito empresarial.

**Tabla 3**

*Categoría y concepto relacionados con la categoría competitividad.*

<b>Categoría</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Competitividad</b>	(Hernández, 2020)	Es el grado de efectividad y capacidad de la empresa para enfrentarse a sus

---

<b>Valores</b>	(Hernández, 2020)	competidores gracias a su competencia interna para procesar información y producir el servicio o el bien en los niveles requeridos por el mercado.
<b>Gestión empresarial</b>	(Mora et al., 2016)	Creencias altamente arraigadas a todos los que participan en una organización para alcanzar la estrategia. La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económica mente.

---

*Nota.* Elaboración propia

La competitividad es un factor importante para lograr el éxito en una empresa, se considera como un nivel de combatividad en un sector para la satisfacción de los usuarios (Hernández, 2020). Otro factor importante reflejado en la tabla 3, es el valor que deben de tener los gerentes para dirigir una empresa, ya que el éxito radica en que todo el grupo de colaboradores compartan los mismos valores (Hernández, 2020). Asimismo, la gestión empresarial es esencial, ya que, ayuda a no improvisar en los procesos e impedir que se cumplan cada uno de los objetivos (Hernández, 2020).

En este contexto, la investigación intenta responder a las preguntas: ¿Cómo es el trabajo en equipo que realizan los gerentes de alimentos y bebidas en las empresas de Palenque, Chiapas? ¿Cómo gestionan la multiculturalidad los gerentes de los restaurantes de Palenque, Chiapas? En consecuencia, los objetivos son: Explicar cómo el trabajo en equipo y la multiculturalidad se desarrollan como estrategias competitivas en las empresas de alimentos y bebidas en Palenque, Chiapas. Es decir, se busca conocer los conceptos básicos respecto a la multiculturalidad y el trabajo en equipo; identificar cómo las empresas restauranteras trabajan en equipo, conocer cómo las empresas restauranteras de Palenque, Chiapas gestionan la multiculturalidad y por último valorar las actitudes, los valores y los comportamientos que muestran los colaboradores en las empresas de alimentos y bebidas de Palenque, Chiapas respecto al trabajo en equipo y la multiculturalidad.

## Metodología

Para esta investigación, se desarrolló el método de estudio de caso. En este sentido (Hernández-Pólito et al., 2013), mencionan que el estudio de caso es básicamente una manera de hacer investigación que permite generar resultados útiles en la toma de decisiones, sobre todo en el ámbito empresarial (Herrera et al; 2024), es decir, que puede ayudar a las organizaciones de diferentes perfiles a identificar el origen de

sus distintos problemas (Sánchez et al; 2018); esto mediante el uso de algunas preguntas como el ¿Cuándo?, el ¿Cómo? y el ¿Por qué?, ya que ayudan a detonar un proceso investigativo que guía al investigador a las respuestas adecuadas.

El estudio se realizó con empresas de alimentos y bebidas de la ciudad de Palenque, Chiapas. En esta ciudad existen 678 establecimientos que ofertan servicios gastronómicos de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENU, 2014). En este mismo directorio, se indica que en el andador turístico la Cañada, que se ubica en esta Ciudad, existen 18 establecimientos que brindan servicios de alimentos y bebidas, y que son la población a estudiar.

Para definir con cuales de las 18 empresas de alimentos y bebidas que operan en la zona de la Cañada, se trabajará, fue necesario definir algunos criterios de inclusión y exclusión e identificar a las empresas que verdaderamente reúnen el perfil adecuado que permita una mejor información. Con este elemento, se procedió a definir esos perfiles; así tenemos que se seleccionaron los establecimientos de alimentos y bebidas en la clase de restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, con la clasificación de 4.0 a 4.5 estrellas y los establecimientos con la clase o actividad de cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares, con clasificación de 4.5 estrellas. De acuerdo con el (DENU, 2014), se trabajó con cinco establecimientos que ofrecen servicios gastronómicos en el andador turístico la Cañada.

Las cinco empresas susceptibles de ser investigadas se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4**

Establecimientos con las características elegidas.

Establecimiento	Clase o actividad	Número de estrellas
Café jade	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	4.5
La Fondita	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	4.5
Restaurante Brazileña	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	4.2
Restaurant Cañada Maya	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	4.5

<b>Taquería</b>	Restaurantes con servicio de preparación 4.2
<b>Restaurante Chivos</b>	de alimentos a la carta o de comida corrida.

*Nota.* Elaboración propia, con datos del DENUE, 2014

Entre las técnicas de investigación usadas, destacan la entrevista y la observación. La primera es una “técnica de investigación basada en la interacción personal de tipo comunicativo, que tiene como objetivo central obtener información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretenden estudiar” (Sánchez et al., 2018). La segunda, se define como “la gama completa de monitoreo de actividades y condiciones conductuales y no conductuales, esto incluye los análisis de registros, de condición física, de procesos físicos, los no verbales, análisis lingüístico, extralingüístico y espacial” (Noreña, 2020, p. 49). También se empleó la observación no participante que como se sabe, es un esquema de observación donde el investigador, se abstiene de inmiscuirse con él o los objetos de investigación.

Como el estudio de caso lo permite, se aplicaron 46 encuestas a colaboradores de las dos empresas estudiadas, esto para generar la información que se buscaba en el caso de la variable trabajo en equipo. El cuestionario usado fue obtenido y modificado de Bonavia et al; (2015), el cual consta de 25 preguntas.

## Resultados

El proceso de investigación se desarrolló en cinco fases. La primera fase fue el 13 de enero de 2025 en donde se aplicó la primera inmersión de campo, durante este proceso se identificaron las diferentes empresas que brindan servicios de alimentos y bebidas, la segunda fase fue el 25 de enero de 2025 para visitar a los establecimientos y establecer los acuerdos para las entrevistas y las encuestas, la tercera fase fue el 29 de enero con la intención de visitar a todos los colaboradores de los establecimientos para aplicar las encuestas, la cuarta fase se realizó el 8 de febrero del 2025 para aplicar la primera entrevista y la última fase fue el 19 de febrero de 2025 en donde se aplicó la entrevista final.

Las empresas estudiadas fueron: restaurante Maya Cañada y Restaurante Chivos. El restaurante Chivos surge de la necesidad de crear un concepto nuevo utilizando productos locales y rescatando el folklor Palencano. Este establecimiento abrió sus puertas el 31 de octubre del año 2014 en el mercado Santa María, posteriormente se cambiaron al centro de la ciudad, fueron los pioneros en iniciar el “Food Truck” comida callejera Palencana. Hoy en día están ubicados en el corredor turístico la cañada en donde ofrecen una gran gama de productos gastronómicos capaces de satisfacer las necesidades de los visitantes.

La segunda empresa, que también se ubica dentro del corredor turístico la Cañada oferta platillos gastronómicos de la región. El restaurante Maya Cañada es un establecimiento que lleva más de 60 años en el mercado gastronómico, por ello se autodenomina como el primer restaurante de Palenque, este establecimiento abrió sus puestas en 1958 y pasando por diversas administraciones ya con el nombre de restaurante Maya Cañada. En 1986 pasó a manos de una nueva administración la cual retoma los objetivos antes planteados, pero con mayor fuerza, hasta lo que se conoce en la actualidad.

Como ya se indicó, la variable multiculturalidad, se trabajó desde el enfoque cualitativo teniendo como instrumentos las entrevistas y la observación, los resultados se procesaron en el software Atlas. Ti, el análisis de los resultados de esta variable se realizó mediante el método de análisis de contenido y con un método inductivo, además se hizo codificación abierta, axial y selectiva (Rueda et al, 2023). La variable de trabajo en equipo se desarrolló con un enfoque cuantitativo al aplicarse un cuestionario ya validado, por lo que los resultados se procesaron con ayuda del software JASP.

En la tabla 5, se presentan los resultados para la variable de trabajo en equipo, los cuales se vinculan a las dimensiones de: comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

**Tabla 5**

*Resultados para la variable trabajo en equipo.*

<b>Preguntas</b>	<b>Dimensión que mide</b>	<b>Opciones de respuesta<sup>1</sup></b>				
		1	2	3	4	5
Ayuda a los demás a expresar sus ideas	Comunicación	21	35	26	5	13
Intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo	Comunicación	26	30	22	10	12
Demuestra inteligencia	Toma de decisiones	33	28	29	7	3
Comprende a los demás cuando tienen dificultades.	Comunicación	28	31	17	13	11
Expresa sus ideas claras y concisas	Comunicación	35	33	15	13	4
Esta abierto a las ideas de los demás, busca nuevas	Liderazgo	41	17	31	11	0

<b>maneras de resolver problemas</b>							
<b>Es tolerante y acepta los sentimientos de los demás</b>	Liderazgo	22	39	26	8	5	
<b>Piensa con rapidez</b>	Liderazgo	26	31	30	13	0	
<b>Es persuasivo, un buen vendedor de ideas</b>	Comunicación	31	24	28	11	6	
<b>Escucha activamente e intenta utilizar las ideas expresadas por los otros miembros del equipo</b>	Comunicación/liderazgo	28	26	33	9	4	
<b>Ayuda a los demás miembros a expresar sus sentimientos</b>	Liderazgo	13	35	39	10	3	
<b>Demuestra alto nivel de competencias técnicas y profesionales</b>	Toma de decisiones	31	33	13	15	8	
<b>Es cálido y amable con sus compañeros de trabajo</b>	Liderazgo	33	27	26	14	0	
<b>Es capaz de atraer la atención de los demás</b>	Liderazgo	28	24	17	20	11	

Nota. Elaboración Propia. <sup>1</sup>Las opciones de respuesta son: 1= Siempre, 2= Con frecuencia, 3= En ocasiones, 4= Rara Vez y 5= Nunca .Los valores están expresados en porcientos.

Los resultados más significativos se observaron en las primeras 14 preguntas, de ahí la razón de concentrarlas en esta tabla.

A partir de los resultados observados en la tabla 5, se infieren algunas cosas importantes que ocurren con los dos gerentes de los restaurantes estudiados. La primera que han sido valorados de forma muy positiva, ya que la media valoral de sus colaboradores se encuentra entre siempre y con frecuencia, es decir; su liderazgo, su nivel comunicativo y sus habilidades en la toma de decisiones son bastante assertivas y significativas para sus empleados.

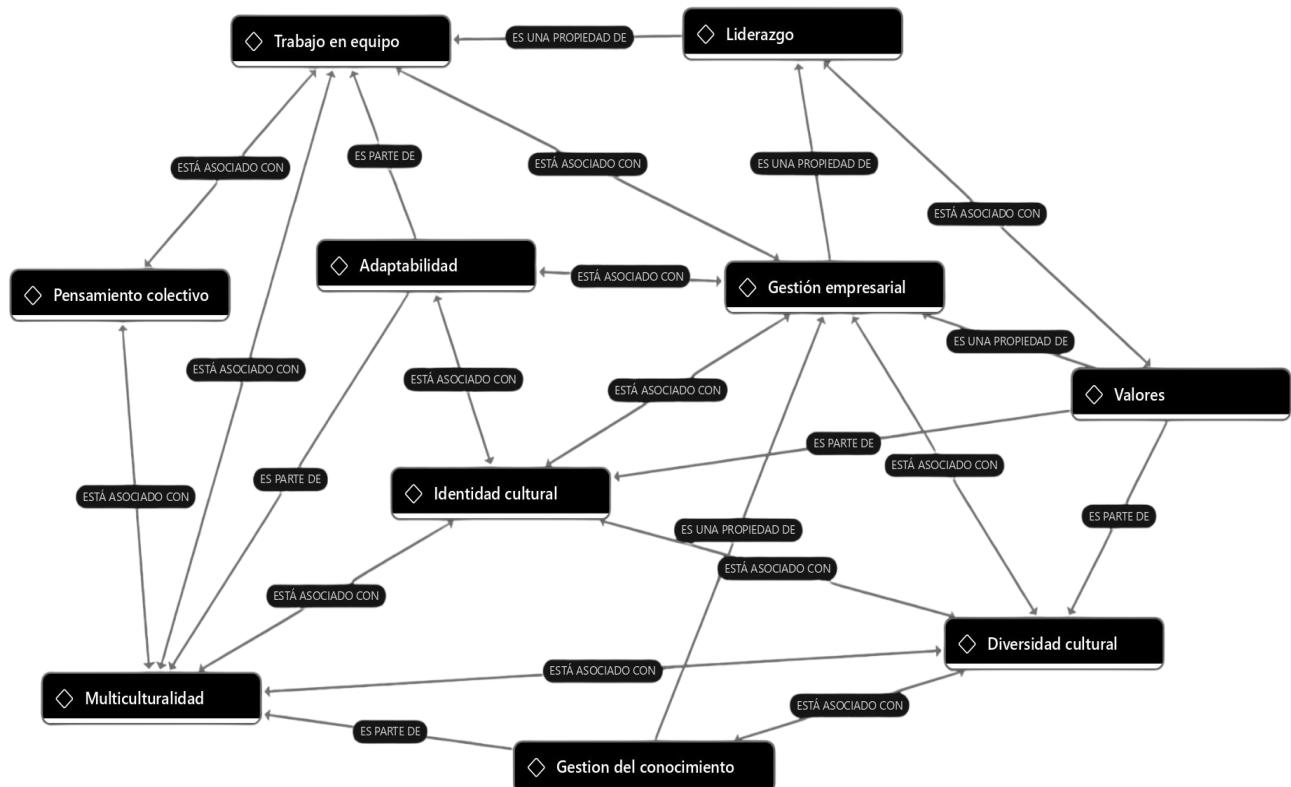
La segunda, está relacionada con las dimensiones de liderazgo y comunicación, las valoraciones son más frecuentes y más elevadas, esto permite inferir un ambiente muy bueno, donde la comunicación y el liderazgo son ampliamente reconocidos al interior de ambas empresas, no así la habilidad para la toma de decisiones ya que la media valoral fue de 20%, con mínima de 8% y máxima de 33%; mientras que en comunicación y liderazgo se registraron mínimas de 0%, pero máximas de hasta 41%.

Desde la opinión de los colaboradores de ambas empresas, se resume el perfil de los dos gerentes, dimensionando sus actitudes y capacidades en ámbitos de empatía con sus empleados, ya que estos se sienten escuchados y consideran que cuando deben opinar, son escuchados, además perciben a sus gerentes como comprensivos, inteligentes, con habilidades de comunicación y liderazgo, que poseen actitudes positivas cuando descubren enfados o enojos en alguno de sus colaboradores y que además son inteligentes cuando deben tomar decisiones en beneficio de la empresa, adicionalmente mencionan que perciben valores como el respeto y la tolerancia de parte de sus directivos.

Respecto a la categoría de multiculturalidad, en la figura 1 se muestran las diferentes subcategorías que emergieron a partir del análisis de contenido realizado en Atlas. Ti.

**Figura 1**

*Red semántica con la categoría de multiculturalidad, trabajo en equipo y competitividad*



*Nota.* Elaboración propia, utilizando Atlas. Ti

La multiculturalidad es un punto muy importante en la organización para gestionar el conocimiento, ya que en las empresas de alimentos y bebidas colaboran personas que se caracterizan por tener una diversidad en sus culturas, no solamente en el

pensamiento, sino en su forma de vestir y sus creencias. En los restaurantes cuando tienen colaboradores con estas características se convierten en personas clave para el establecimiento, ya que, ellos tienen una manera diferente tanto de ver las cosas así como de preparar los diferentes platillos que se ofertan, como lo expresa un colaborador: “haz de cuenta tenemos de cocinar diferente pero ellos traen otra, entonces tratamos de ver si lo que ellos traen aportan y nos sirve, bienvenido, porque de eso se trata la empresa de que tu des y nosotros también dar” (11:23 comunicación personal).

Los valores son la base fundamental para llevar a cabo tareas comunes, su relación está ligada a dos sub-categorías, diversidad cultural e identidad cultural. Su vínculo radica en el respeto de las diferencias culturales, religiosas, gustos y formas de pensar. Algo que caracteriza a los restaurantes es la gran diversidad de personas que colaboran, se identificó a personas de diferentes etnias como; tzeltal, tzotzil y tojolabal lo que lo hace diverso. Asimismo, los gerentes incluyen a sus colaboradores en diferentes actividades con el fin de que se sientan tomados en cuenta en el lugar donde se encuentran, se valoran sus creencias y sus formas de pensar.

Es decir, algunas subcategorías como diversidad cultural, pensamiento colectivo, adaptabilidad e identidad cultural resultaron con mayores frecuencias de relación a la multiculturalidad como una forma en la que la empresa o el gerente promueve la vinculación entre sus colaboradores y la parte directiva, que en ambas empresas se generan sinergias culturales y de valores que permiten formar equipos de trabajo independientemente del origen o las creencias que los colaboradores tengan.

Pero también, se valoró como la competitividad generaba influencia positiva en estas empresas y permite que puedan ofrecer servicios de alimentos de calidad, en este sentido, se identificaron las subcategorías de gestión del conocimiento, liderazgo y trabajo en equipo, como ejes transversales de apoyo tanto para los gerentes, como para los colaboradores; ello ha permitido un proceso de profesionalización en los restaurantes y los ha llevado a garantizar su permanencia en un espacio gastronómico tan competitivo como lo es la zona de la Cañada.

La gestión empresarial es un pilar fundamental para la realización de los diferentes procesos en una organización. En este sentido, los gerentes dependen de sus superiores, sin embargo, la gran mayoría tienden a tener empatía con los colaboradores, buscando en todo momento que en el equipo de trabajo exista una multiculturalidad en donde se vea diversificada la cultura tolerando los diferentes grupos y conviviendo (Arias, 2009), por lo que se destacan los valores como eje fundamental que abarca el respeto al interior de cada empresa, lo que provoca que los colaboradores expresen su identidad cultural sin que nadie se los prohíba, por ende, ellos se adaptan al entorno laboral para poder trabajar en equipo.

## Discusión

El trabajo en equipo es un proceso determinado en el cual un grupo de colaboradores comparten sus ideas y colaboran de manera organizada para poder lograr objetivos comunes (Cardona y Wilkinson, 2006). Lo cual permite a una empresa posicionarse en el mercado caracterizándose principalmente por ofrecer un servicio de calidad, sin embargo, para lograr todo ese proceso es indispensable tener a una persona quien dirija los equipos de trabajo ya que en ella recae la responsabilidad. La funcionalidad de los gerentes va más allá de solamente administrar la empresa, este debe de contar con ciertas habilidades gerenciales que le permita planear, organizar, dirigir y controlar el capital humano, el recurso financiero y todos los elementos que conforman la empresa para que esta pueda lograr los objetivos establecidos (Hellriegel et al., 2009).

En este proceso de investigación se observaron varios factores que sugieren una buena comunicación y liderazgo por parte de los gerentes que participaron en el estudio. En este contexto, la teoría planteada por (Hellriegel et al., 2009), que establece las características de un buen gerente, se logra de forma parcial, ya que también se observaron algunos elementos que indican áreas de mejora en la profesionalización de esos gerentes, áreas generadas por distintas discrepancias internas que en algunas ocasiones se presentan en los establecimientos analizados. Mantener una buena comunicación con los colaboradores genera ventajas y confianza aumentando la posibilidad de mantener conectada a toda la plantilla laboral. Por ello, es importante tener la batuta dentro de la plantilla, pero es necesario conocer varios factores para poder llevar el liderazgo de manera profesional y competente y así posicionar a una empresa en un rango alto (Hellriegel et al., 2009).

Por su parte la multiculturalidad se refiere a una conformación o una concentración de muchas culturas en un sitio determinado (Aguirre, 2009), en ella no solamente se incluyen culturas étnicas, sino también pensamientos religiosos, preferencias sexuales o alguna forma de pensar en particular. Algo muy importante que se pudo observar, es que en estos establecimientos en su mayoría son personas pertenecientes a una etnia, también se identificaron personas de otros Estados de la República Mexicana lo cual resalta un aumento en el índice multicultural de estos establecimientos y refleja la migración de personas en diferentes lugares, efectos que en algunos casos son generados por la globalización (Cedeño et al., 2015).

En los establecimientos estudiados, existen particularidades y varias actitudes favorables, un elemento que resalta es el reconocimiento de los valores hacia estos grupos étnicos, ya que se pudo observar cómo se generan colaboraciones entre el colaborador y el gerente, enfatizando el conocimiento cultural. Dicho de otra forma,

si un colaborador tiene habilidades culinarias por parte de su cultura, el gerente aprovecha esos conocimientos para mejorar los platillos que ofrecen y así brindar una gastronomía con rasgos culturales. Por ello, es importante resaltar una de las teorías plasmadas en el marco teórico acerca de la multiculturalidad, que en este caso se basa en una amalgama de culturas más allá del eclecticismo arbitrario donde no solamente existe una sino varias culturas, pensamientos diferentes, entre otros (Aguirre, 2009).

En el análisis de la multiculturalidad se observó que los colaboradores aportan de manera significativa sus conocimientos y habilidades culinarias para poder reforzar varios aspectos en la empresa. Algo que ha llamado la atención es la no prohibición de sus prácticas culturales teniendo como consecuencia la identidad cultural, lo cual refleja uno de los valores principales de las empresas como lo es el respeto. Aquí es importante resaltar que estos elementos observados ayudan mucho a lograr la competitividad de manera personal en los colaboradores, ya que se identificó la permanente formación laboral, el conocimiento y valores que se despliegan, pero además, esas muestras de competitividad, se expanden hacia mejores capacidades gerenciales también observadas, generando elementos que fortalecen el ámbito laboral, académico y profesional (Mathews, 2009).

La competitividad de una persona en el ámbito gerencial se va midiendo de diferentes formas, por ello, un gerente no solamente debe de tener la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar, sino también debe contar con otras habilidades en la parte gerencial. Según (Hellriegel et al., 2009), para que un gerente pueda ser competitivo, debe de contar con un conjunto de seis competencias: la comunicación, planeación y gestión, auto administración, acción estratégica, trabajo en equipo y multiculturalidad. Sin embargo, aunque este trabajo se centró en el trabajo en equipo y multiculturalidad, se puede afirmar que a partir de estas dos competencias las alternativas de competitividad son amplias y positivas para las empresas estudiadas.

## Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación fue explicar cómo los gerentes gestionan la multiculturalidad y el trabajo en equipo. A partir de los hallazgos obtenidos podemos inferir que los gerentes poseen conocimientos en diversas áreas, lo cual permite la gestión general del establecimiento. No obstante, se identificaron deficiencias en aspectos que, aunque a menudo pasan desapercibidos, resultan fundamentales para el adecuado funcionamiento de las empresas estudiadas. Particularmente, la comunicación presenta la principal área de mejora, que por ahora genera un nivel importante de descoordinación en el entorno laboral, afectando negativamente los procesos necesarios para ofrecer productos y servicios

de calidad, en ambas empresas. En cuanto a la gestión de la multiculturalidad, esta se lleva a cabo principalmente con base en la experiencia laboral y el conocimiento adquirido por parte de los superiores, quienes aluden al origen de algunos colaboradores aprovechando esta condición para fortalecer los servicios que ofrecen.

Profundizar en la temática de las competencias gerenciales, con un enfoque en la multiculturalidad y el trabajo en equipo, permitió comprender de manera integral el sistema que conforman estas categorías de estudio. En su momento, la revisión teórica construyó un pilar fundamental para el desarrollo de esta investigación lo cual permitió tener un conocimiento integral de la temática abordada.

La ciudad de Palenque es un destino que está en constante cambio con las nuevas tendencias del mercado turístico, por lo que, es importante hacer énfasis en las habilidades de los gerentes para que puedan cubrir la demanda requerida con estrategias innovadoras y así fortalecer su labor en el ámbito gastronómico. Con lo hasta aquí dicho, se puede afirmar que los gerentes del sector de alimentos y bebidas en Palenque, Chiapas presentan un nivel competitivo intermedio de competencias en lo referente al trabajo en equipo, ya que se observaron algunas variables que deben fortalecerse.

Respecto a la competencia de la multiculturalidad los resultados indican un mejor posicionamiento de las empresas estudiadas, este aspecto es evidente al observar la diversidad existente en las plantillas laborales de dichas empresas, conformadas con personas de diferentes modos de pensar, de expresarse e incluso muchos de ellos pertenecientes en distintas etnias, los gerentes, en este sentido, han mostrado la capacidad de aprovechar los conocimientos culturales del personal para beneficio de la organización.

Por lo planteado, puede afirmarse que los gerentes de las empresas del sector de alimentos y bebidas en Palenque, Chiapas, cuentan con elementos que les permiten mantenerse activos en el mercado. No obstante, se han identificado deficiencias en diversas áreas que limitan sus niveles competitivos que deberían desplegar las empresas y sus gerentes. Ante las nuevas tendencias y transformaciones del mercado empresarial y turístico de la región se recomienda que los gerentes incursionen en programas de capacitación gerencial de manera permanente, con el propósito de fortalecer sus conocimientos y sus habilidades de tal manera que estos nuevos saberes les ayuden a posicionarse en niveles competitivos globales.

## Referencias

Aguirre, J. F. S. (2009). *Ciudadanía hermenéutica (un enfoque que rebasa el multiculturalismo de la aldea global en la sociedad del conocimiento)*. Andamios,

- Revista de Investigación Social*, 6(11), 235–255.  
<https://doi.org/10.29092/uacm.v6i11.159>
- Angeles Hernandez, E. (2023). *Multiculturalismo, Multiculturalidad e Interculturalidad. Una aproximación a sus significados*. Inclusiones. Vol. 11 No. 1. 94-114. <https://doi.org/10.58210/inclu3492>
- Arias Alpizar, L. (2008). *Multiculturalismo y Educación Cultural*. Intercedes, revista de las Sedes Regionales Vol. 9 No. 17 29-46  
<https://www.redalyc.org/pdf/666/66615066003.pdf>
- Avila-Davalos, Hernan. (2022). *Multiculturalidad e Interculturalidad: el papel de la educación superior para generacion de competencias interculturales para el contexto organizacional*. Educacion y Humanismo. V. 24 No. 43. 13-34  
<https://doi.org/10.17081/eduhum.24.43.4838>
- Bonavia, T; Molina, J y Puchol, A. (2015). *Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipo de trabajo*. Anales de Psicología, V. 31, No. 2 667-676 <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.184041>
- Canabal Herrera, I; Garcia Muñoz Aparicio, C. y Pérez Sanchez, B. (2024). *Estudio de caso múltiple: competencias gerenciales en empresas de recubrimientos y pinturas automotrices*. RECAI Revista de Estudios en Contaduria, Administración e Informática. año 13 No. 38 10.36677/recai.v13i38.24103
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. IESE Business School – Universidad de Navarra.
- Cedeño Almaguer, O; Cordova Martinez, y Cedeño Cruz, J. (2016). *La integración de la multiculturalidad inicial del profesional de Turismo*. Didáctica y Educación. V. 7 No. 5.  
<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/551/550>
- Chávez, D. A. N. (2020). *Diccionario de investigación*.
- Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe & Secretaría de Educación Pública. (2006). *La Diversidad Cultural y Lingüística* (1a ed.).
- Díaz, K. D., López, J. C., & Esquivel, J. M. (2019). *Trabajo en equipo: Una investigación realizada en el sector de marketing y programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional, ubicada en el partido de Vicente López, con el fin de descubrir el impacto que genera el trabajo en equipo*. Universidad Nacional de San Martin. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/803>

Diccionario del Español de México (DEM). (s/f). *Competitividad | Diccionario del español de México*. Recuperado el 4 de noviembre de 2024, de <https://dem.colmex.mx/Ver/competitividad>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENU). (2014, enero 1). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENU. Censos Económicos 2014; Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI.* <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Garcia Mosalve, J; Tumbajulca Ramirez, y Cruz Tarrillo, J. (2021). *Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19*. Comuni@cción: Revista de investigación en Comunicación y Desarrollo. No. 12 vol. 2, 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>

Grueso Delfin, Ignacio. (2003). *¿Que es el multiculturalismo? El Hombre y la Máquina*. No. 20-21 16-23 Universidad Autónoma de Occidente. <https://www.redalyc.org/pdf/478/47812406003.pdf>

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Jr., J. W. S. (2009). *Administracion. Un enfoque basado en competencias* (11a ed.).

Hernández-Pólito, A., Miller, M. X. A., & Hernández, L. G. L. (2013). *El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en administración*.

Hernandez y Rodriguez, Sergio. (2020). Administración, Pensamiento, Procesos Estratégicos y Administrativos, para la era de la Inteligencia Artificial. McGraw-Hill. Interamericana de España. ISBN 9781456277147. 464pp.

Mathews, J. C. (2009). *Competitividad El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. (1a ed.). [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34389052/COMPETITIVIDAD\\_US\\_AID-libre.pdf?1407406615lbopYw50ltSkG0AK5w8jiCkT64VaodBzubbsYseSjanS7QJa](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34389052/COMPETITIVIDAD_US_AID-libre.pdf?1407406615lbopYw50ltSkG0AK5w8jiCkT64VaodBzubbsYseSjanS7QJa)

Molano L, O. L. (2007). *Identidad cultural un concepto que evoluciona*. Revista Opera, 7, 69-84.

Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M. E., & Jesús G. Zambrano-Loor. (2016). *Consideraciones actuales sobre gestión empresarial*. Dominio De Las Ciencias, 2(4), 511-520.

Noreña Chávez, Diego A. (2020). *Diccionario de Investigación*. Universidad de Lima. Escuela de posgrado. Lima, Perú.

Núñez Lira, L. A., Bravo Rojas, L. M., Cruz Carbajal, C. T., & Hinostroza Sotelo, M. D. C. (2019). *Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria*. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 761-778.  
<https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24501>

Nuñez de las Casas, M; y Ramirez Lozano, V. (2024). *Multiculturalidad: efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional en colaboradores de una empresa multinacional en Perú*. Tesis de pregrado. Universidad de Lima.

Ramírez, L. F. D. (2006). *La competitividad... ¿a qué se refiere?* Ensayos de economía.  
<https://www.researchgate.net>

Rangel Torrijo, H. (2019). *El pluralismo de Charles Taylor. Su pertinencia contra las tendencias conservadoras globales*. Andamios, Revista de Investigación Social, 16 (40), 151-164. <https://doi.org/10.29092/uacm.v16i40.701>

Rueda Sánchez, M. P., Armas, W. J., & Sigala-Paparella, S.-P. (2023). *Análisis cualitativo por categorías a priori: reducción de datos para estudios gerenciales*. Ciencia y Sociedad, 48(2), 83-96. <https://doi.org/10.22206/cys.2023.v48i2. pp83-96>

Ruiz Taquiri, D; y Castañeda Gonzalez, J. (2024). *El trabajo en equipo y su relación con el uso de las TIC´s en las empresas de alimentos de Lima Metropolitana en 2023*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tesis de pregrado.  
<http://hdl.handle.net/10757/675241>

Sanchez Carlessi, H; Reyes Romero, C y Mejia Saenz K. (2018). *Manual de terminos de investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. ISBN 978-612-47351-4-1.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cela, J. M. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización*. 15(3).

Viles, E., Jaca, C., Tanco, M., & Medina, A. (2012). *Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo*. Revista Venezolana de Gerencia, 16 (55).  
<https://doi.org/10.31876/revista.v16i55.10625>

## Ficha curricular de los autores

### Nicolás Cruz Cruz

Egresado de la Licenciatura en Turismo Sustentable de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH). Ha generado proyectos de emprendimiento en el área de guía de turistas y agencias de viaje, así como la interacción con el turismo gastronómico y rural en la zona selva de Chiapas. Los últimos semestres de su Carrera, colaboró con el Proyecto del tren maya en el diseño de estancias innovadoras para los turistas.

### Pedro Ramón-Hernández

Profesor de tiempo completo adscrito a la Licenciatura en Turismo Sustentable de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH). Dr. en estudios económico-administrativos, ha publicado artículos científicos relacionados a las líneas de investigación sobre turismo sustentable, sostenibilidad y competencias gerenciales y gestión del conocimiento en las organizaciones turísticas. Pertenece a la Red de Investigadores de Científicos América Latina y el Caribe (ICALC), así como a la Asociación de Investigadores y Profesionales del Turismo (ACIPTUR)