

**APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS**

ÁNGELA JEANNETH CARRILLO TUNJANO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

BOGOTÁ

2013

**APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS**

ÁNGELA JEANNETH CARRILLO TUNJANO

**TRABAJO PRESENTADO A:
DRA. FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ**

2013

INTRODUCCIÓN

Al observar las personas que trabajan en una organización se aprecia gran variedad de características que las hace únicas. Pero aún así entre ellas comparten algunas creencias y valores que condicionan sus comportamientos, lo cual se denomina cultura.

Pero no existe una sola cultura, como característica de la especie humana, la pluriculturalidad se hace presente en todos los espacios de este mundo globalizado por las diferentes interacciones comerciales que se dan.

Esta diversidad puede ser una ventaja competitiva para las organizaciones sí al reconocerla y tolerar las diferencias se logra conformar equipos de trabajo que aprecien las situaciones desde nuevos y variados enfoques, enriqueciendo el análisis y el planteamiento de soluciones a problemas o mejoras a los estados presentes.

Pero para otras organizaciones puede ser un problema esta diversidad, cuando por la intolerancia se discriminan algunos grupos que generan tensión y rivalidad negativamente al clima organizacional. Este es un factor relevante en la forma en que las personas actúan y por tanto en la consecución de los resultados empresariales al ser las personas la principal fuente de ellos. Resultados que se reflejan disminuidos.

En este trabajo se revisa la relación de la diversidad cultural con el clima organizacional y de este con los resultados empresariales. Al concluir que la relación entre ellas es directa se proponen mecanismos de inclusión que permita la coexistencia pacífica y proactiva de las diferencias en pro de mejores resultados.

APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

La diversidad cultural

Al observar a nuestro alrededor tanto espacial como temporalmente se aprecia que existe diversidad en todas partes. En los campos se observa el contraste entre plantas verdes y frutos de colores. Observamos personas de diferente contextura, género y color de piel, en algunos casos distinguimos la religión a la que pertenecen porque la indumentaria que usa la persona así nos lo permite. En el tiempo nos apreciamos infantes, adultos y ancianos, nos apreciamos empleando diferentes tecnologías y formas de actuar, conductas propias de una época y también de un lugar.

A lo largo de la historia de nuestro planeta vemos cómo las diferentes especies que constituyen los múltiples reinos de la naturaleza se adaptan a las circunstancias particulares que los rodean o a su entorno a favor de ellos, ampliando así la diversidad. Ésta es algo que valoramos porque hemos logrado reconocer que es importante para el ecosistema planetario, por cuanto logra sistémicamente integrarse en un todo funcional. Esta formación hace que exista una sincronía entre ellos.

Así mismo la especie humana se ha adecuando a las diferentes circunstancias que condicionan su existir y su supervivencia. La disponibilidad de los recursos naturales y sus ciclos de renovación, el clima, la topografía, entre otros elementos han hecho que los diferentes grupos sociales se acomoden a ellas y puedan satisfacer sus necesidades. De esta manera cada grupo social desarrolla visiones cosmológicas, ontológicas y teológicas diversas e incluso contradictorias entre estos grupos.

Dicha adaptación incluye pautas de comportamiento para sobrevivir en estos ambientes, saberes particulares, formas de comunicación específica, creencias, principios y costumbres lo cual constituye una definición práctica para este trabajo sin desconocer que existen múltiples definiciones de cultura (Kroeber & Kluckhohn, 1952).

De esta forma, encontramos pueblos que contrastan notablemente con otros por ejemplo, en su gastronomía con el consumo de carne de ganado vacuno. Tal como, sucede en los pueblos de occidente que constituye un importante sector de la economía. Las actividades relacionadas a ello incluso, llegan a hacer parte de su folklor como el rodeo en estados unidos, el coleo en los llanos orientales de Colombia y Venezuela, el toreo o “fiesta brava” que desde España se difundió por diversas partes del planeta, mientras que en la India este ganado es considerado sagrado.

Pero estas múltiples culturas no actúan aisladas; desde la edad antigua de nuestra civilización hemos apreciado que diversas culturas deben coexistir e interactuar entre ellas en el mismo espacio, antes solo físico ahora también virtual. La necesidad de intercambiar productos y las intensiones expansionistas de algunos pueblos, como el caso de los romanos y más recientemente de la conquista de América, han fomentaron el mestizaje y así incrementaron la diversidad cultural.

Hoy en día los fenómenos de la globalización, del desarrollo de modernas tecnologías de comunicación y de la facilidad y velocidad para transportarnos han permitido que culturas ubicadas muy distantes interactúen entre sí en relaciones cliente-proveedor e incluso como colegas y compañeros de trabajo como se puede apreciar fácilmente en las transnacionales y multinacionales.

Lastimosamente esa diversidad cultural ha sido causa de enfrentamientos entre los pueblos y entre integrantes del mismo pueblo. Algunos casos que soportan esta afirmación son: el actual conflicto judeo-palestino, el holocausto judío por parte del ejército nazi durante la segunda guerra mundial, el fenómeno de la esclavitud a lo largo de la historia, el tipo de labores que se le permiten realizar a los inmigrantes en un país.

Pero sí se revisa al interior de cada cultura se puede apreciar que también hay diversidad. Al interior de un grupo social podemos encontrar individuos con discapacidades físicas, con diferentes niveles de desarrollo intelectual, en diferentes etapas del ciclo de la vida, hombres y mujeres con diversas orientaciones sexuales, entre otros.

En consecuencia el mismo concepto de diversidad ha sido estudiado desde diferentes perspectivas algunas amplias otras reducidas que solo consideran algunos factores concretos lo que no permite un acuerdo acerca de que variables considerar (Rijamampianina & Carmichael, 2005).

En este mismo sentido (Gairín, 1998) afirma que la diversidad puede tener muchas lecturas. Así, (Kossek, Lobel, & Brown, 2006) ofrecen una visión de diversidad solamente en términos de raza, género y etnia, mientras que otros autores incluyen también la edad, nación de origen, religión, orientación sexual, discapacidad, edad, valores, cultura étnica, lengua, estilo de vida, creencias, apariencia física o status económico y perspectivas culturales y personales (Susaeta & Navas, 2005) como es el caso de (Gairín, 1998) quien afirma que se puede referir a las posibilidades de lo biológico, social, político, cultural o económico.

Considerando que al interior de las organizaciones se presenta la diversidad a causa de factores como la movilidad de las personas, la tercerización de

procesos, los diversos tipos de tareas que se realizan, las condiciones económicas que fuerzan a los miembros adultos de las familias a ocuparse. Además de las leyes de inclusión, que buscan la integración de las denominadas “minorías” como indígenas, negritudes y mujeres entre otros a la fuerza productiva de las naciones. Entonces, las conceptualizaciones de diversidad más incluyentes

“son las más adecuadas al incluir un conjunto muy variado de factores para definir un concepto que, por su propia esencia, debe reflejar aspectos muy distintos de la actitud y comportamiento de los componentes de la empresa”.(Susaeta & Navas, 2005, 157)

Las empresas son pequeñas comunidades que desarrollan su propia cultura de forma interdependiente con las culturas con las cuales interactúa por lo que a continuación se trata el tema de la cultura organizacional.

La diversidad cultural en las organizaciones

Partiendo de las siguientes premisas

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como microsociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.(González & Parra, 2008)

[Cultura es] El conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad. (Schein, 1988)

Podemos afirmar que la empresa es una comunidad que desarrolla su propia cultura la cual es incida notablemente por las relaciones de esta con la sociedad o sociedades en que actúa. Los clientes, proveedores, accionistas, empleados y en general todos los grupos de interés son integrantes de dichas sociedades. La planta de personal es constituida por individuos que pertenecen a estas sociedades. Pero a su vez influye en los individuos que la conforman y estos en las sociedades a las que pertenecen.

Además por factores como la globalización, la desruralización y los avances en el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. Las empresas tienen, en diverso grado y de manera directa o indirecta, relación con compañías de otras culturas, por tanto, requieren de personas en su planta que puedan interactuar fácil y apropiadamente con ellas. De manera tal, que lleguen a acuerdos convenientes para las partes aumentando la productividad y ganancias.

Por tanto, las empresas requieren de una fuerza laboral diversa que pueda entender a sus clientes y desarrollar productos (bienes o servicios), adecuados a las necesidades particulares. Asimismo, que puedan comprender a sus proveedores para establecer negociaciones ventajosas para ambas partes, generar confianza en los accionistas, colaborar adecuadamente con los colegas y demás trabajadores de la empresa. En síntesis, la diversidad hace que las organizaciones logren sus resultados.

En consecuencia como señala (Sánchez, n.d.) los grupos de trabajo pueden presentar dos tipos de diversidad. La primera, demográfica, constituida por atributos primarios, directamente observables, como edad o género. La segunda, la diversidad de capital humano que está conformada por las competencias (conocimientos, habilidades y experiencia) y los valores de los miembros de un equipo de trabajo. Esta diversidad se expresa de diferentes maneras:

“ideas previas, estilos y ritmos de aprendizaje, formas de progreso, motivaciones e intereses, capacidades y nivel evolutivo”. (Gairín, 1998)

Siendo así las cosas la cultura organizacional es incidida por los factores externos que son traídos a su interior por la fuerza laboral con que cuenta pero a la vez incide en ellos y así se modifican mutuamente. Entonces es importante también pensar en la diversidad cultural como un elemento

caracterizador de la cultura organizacional y un factor relevante cuando se piensa en su modificación.

Las empresas son sociedades que aunque a escala presentan las mismas características de diversidad. Ya sea porque estas están organizadas funcionalmente o por procesos a su interior se encuentran grupos de personas con intereses particulares y prioridades específicas. Es decir, que además de la diversidad demográfica y de capital humano, la departamentalización o determinación de procesos generan elementos que aumentan la diversidad.

Se ha dicho hasta ahora que la identidad del individuo es la generadora de la diversidad y que ésta incide de manera importante en la cultura organizacional. Pero cabe mencionar, que entre los individuos se suscitan interacciones que se requieren para realizar las diferentes actividades que conllevan a la obtención de los resultados de la empresa. Adicional a lo anterior el ambiente en que se desarrollan, puede afectarlas positiva o negativamente, por tanto se abarcará a continuación.

El clima organizacional

Hasta ahora se ha considerado a las personas que con su talento contribuyen a la ejecución de las actividades que requiere la organización para lograr los resultados esperados. Por otra parte, se ha dicho que los individuos no trabajan aisladamente, que interactúan entre ellos, lo cual nos lleva a pensar que como en cualquier otro sistema la interacción entre los componentes es fundamental para el adecuado funcionamiento de la empresa. Por ello es importante prestar atención al ambiente en que se dan estas interacciones que es a lo que se denomina clima organizacional.

Entre las muchas definiciones que hay de clima organizacional como las cincuenta citadas por (Vega, Arévalo, & Giraldo, 2006) se ve que aunque hay

muchas posiciones, algunas de ellas sostienen que clima y cultura son dos términos para expresar el mismo concepto.

Otros al igual que (Chiavenato, 2002) sostienen que como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Una buena motivación de todos y cada uno de los individuos generará un excelente clima organizacional que facilitará las interacciones entre ellos.

Pero también se encuentra que Kopelman, Brief y Guzzo (1990) citados por (Arriola, Bernabé, & Salas, 2011) plantean que el clima organizacional influye en la motivación y la satisfacción laboral. En forma similar que con la cultura organizacional se ve que el clima incide y es incidido por la motivación.

Por su parte Schneider, B. (1990) afirma que:

“El clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos”. (citado en Arriola et al., 2011)

Independientemente al enfoque se puede decir que para incidir en el clima organizacional se debe intervenir el individuo en cuanto a él en sí mismo y en la forma en que interactúa con los demás individuos de la empresa.

Para ello, se deben seleccionar las dimensiones que componen el clima organizacional, las cuales son muchas, que se pueden resumir como: factores motivacionales, factores higiénicos, relaciones interpersonales y relaciones con la autoridad.(Arriola et al., 2011)

Aunque la motivación hace referencia a aquellos elementos que estimulan al individuo a esforzarse en el desarrollo de sus actividades y en el cumplimiento de sus objetivos, los factores motivacionales que comúnmente se consideran para intervenir el clima organizacional son de tipo retributivo.

Por su parte los factores higiénicos están relacionados con el ambiente en que se desarrollan las actividades pero según Herzberg (1962) citado por (Arriola et al., 2011) tienen un efecto mínimo en la actitud hacia el trabajo.

Mientras que como relaciones interpersonales se designan a las características de las relaciones del individuo con las demás personas. Se hace referencia aquí al manejo del conflicto, la cooperación, la comunicación, el respeto, cohesión y confianza entre otras características.

Por último las relaciones con la autoridad consideran elementos que generan en el individuo confianza, credibilidad y respeto por su líderes, así como también el apoyo, estilo de dirección y las formas de comunicación de los líderes hacia sus colaboradores incluida la re-alimentación.

Se ha dicho anteriormente que la diversidad está determinada por la identidad del individuo. Otro aspecto, que se acaba de decir es que, el clima organizacional es el resultado de la motivación de cada individuo, de factores higiénicos y de las relaciones de este con sus líderes, colaboradores y pares. Por tanto resta, indicar cómo la identidad cultural del individuo afecta las motivaciones del mismo y su forma de relacionarse con los demás.

Cómo incide la diversidad cultural en el clima organizacional

Ahora es el momento de abordar cómo la diversidad cultural incide en el clima organizacional y para ello se revisarán las diferentes dimensiones la relación de esta con las diferentes dimensiones que nos sugieren (Arriola et al., 2011).

Empecemos entonces considerando que la cultura incide de alguna forma en la motivación del individuo. Las creencias, principios y valores aceptados en la cultura a la cual pertenece el individuo modelan las actitudes y los comportamientos de este. Así se tendrán individuos con mayor o menor disposición a cierto tipo de trabajos.

Sin embargo intervenir la motivación, concebida como se acaba de expresar, implicaría hacer que el individuo modifique su esquema cultural en algún sentido y por tanto sería contrario al interés que se ha venido sustentando que la organización fomente la diversidad.

Ahora bien, si se acepta que pueden existir factores exógenos de motivación estos estarían contemplados en las dimensiones que trataremos a continuación o estarían relacionados con la retribución que no está relacionada con la diversidad.

Pero si consideramos la motivación como la percepción del individuo respecto de su trabajo y las circunstancias que le rodean podríamos entonces considerarla en cuanto incide en él sus relaciones interpersonales y con la autoridad.

Cuando los individuos tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Pero cuando la motivación es baja, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de desinterés y descontento, hasta llegar a estados de agresividad e inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente o subterráneamente contra la empresa.

Ahora bien los factores higiénicos que aunque, según Herzberg citado por (Arriola et al., 2011), tienen poca incidencia en la actitud del individuo hacia el trabajo, están relacionados con la diversidad cultural puesto que cada

individuo puede tener una visión cosmológica diferente y por tanto la empresa se ve afectada en cuanto a que deberá gestionar este ambiente considerando las diferentes perspectivas para incluirlas y generar espacios que no choquen con las creencias del individuo.

Respecto a las relaciones interpersonales, estas se ven afectadas por la diversidad, fundamentalmente por las diferentes comprensiones que de la misma situación puedan tener los individuos que participan en ella. Adicional a lo anterior, pueden generar efectos positivos como la mejor comprensión del problema, diversos enfoques y multiplicidad de respuestas que en conjunto, generan una mayor cantidad de opciones. En consecuencia la empresa puede escoger y atender con mayor eficacia y eficiencia a los diferentes grupos de interés.

Pero también es posible que generen fricciones que conlleven enfrentamientos entre los individuos, tensiones entre los equipos de trabajo y rivalidad, entre otros. Todo esto actúa de manera negativa en la empresa generando ineficiencia y dificultad para alcanzar los resultados.

Además, cuando en esta diversidad se cuenta con individuos de actitudes y comportamientos discriminatorios, tal discriminación incrementa los efectos negativos de la diversidad. En consecuencia se opacarán los buenos resultados de los individuos discriminados y por el efecto Pigmalión estas creencias terminarán por ser ciertas. De modo que afectan directamente a la productividad de las empresas.

Este punto también es concerniente a las relaciones con la autoridad puesto que los líderes puedan tener mayor injerencia en las actitudes de los colaboradores.

En esta dimensión, como se ha mencionado antes, se consideran tanto la gestión de la diversidad (González & Parra, 2008) (Sánchez, n.d.) como la

percepción de los gestionados (Arriola et al., 2011). La existencia la diversidad conlleva a que los líderes deban esforzarse por mantener una comunicación eficaz con los individuos de las diversas culturas preocupándose tanto por el mensaje común por la forma en que se transmite. Las instrucciones que se imparte deben ser entonces transmitidas varias veces según la diversidad del grupo.

Asimismo el líder debe generar confianza con elementos que sea comprensibles para todas las culturas que tienen presencia y su equipo de trabajo y que a la vez no se han contradictorios entre sí para estas mismas culturas.

Hasta aquí hemos visto que la naturaleza de la especie humana es diversa, esto ha generado que seamos pluriculturales. En consecuencia, las empresas, por ser parte e interactuar con la sociedad, también presentan diversidad cultural. Asimismo inciden en las relaciones interpersonales de su fuerza de trabajo, generando un clima organizacional afectado positiva o negativamente por la diversidad cultural.

Impacto del clima organizacional en la productividad

El clima organizacional es la resultante de las motivaciones individuales y de las interacciones entre los individuos pero tal vez los afecta formando así un círculo interdependencia entre el clima y los individuos. También se ha dicho que las empresas logran sus resultados gracias al trabajo y esfuerzo de las personas y por tanto de sus comportamientos depende el desempeño general de la organización que incluye la eficiencia, eficacia e impacto social.

Si una organización quiere alcanzar sus objetivos (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y/o servicios, competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes. Es indispensable tomar conciencia que las organizaciones dependen de las personas, por tanto, las empresas deben saber cómo bajar el índice de rotación, para mantener a sus empleados satisfechos y portantes a la Empresa.

Por consiguiente, se ve que las Empresas están invirtiendo en sus empleados más que en sus activos (materiales), ya que como consecuencia obtendrá mejores resultados; es decir, que si los capacita, los desarrolla, los motiva, mejora sus habilidades y destrezas y al mismo tiempo, sabe utilizar la integralidad de la persona y crea condiciones favorables para su desempeño en consecuencia, logra que sus objetivos y de quienes contribuyan se cumplan; es decir, es un ganar - ganar, que de igual manera, hace que la contribución de cada una de las personas sea más impactante dentro de las empresas y de esta forma, las partes se beneficien mutuamente logrando así una sociedad.

Los empleados se sentirán más identificados y participativos con la empresa y esto, a su vez, se reflejará en una mayor calidad de los productos y/o servicios. Los clientes sentirán el aumento de la calidad y tendrá percepciones más positivas acerca de la organización.

Para lograrlo se necesita que los directivos y jefes trabajen, como verdaderos líderes relacionándose con sus colaboradores, con un trato interpersonal y profesional, logrando marcar la diferencia, para aportar a la efectiva realización de labores y tareas.

“Líderes que quieren lograr los objetivos de la organización con personas que entregando mejor de sí mismas y trabajan unidas como equipo/ familia todo en un ambiente de confianza”. (Great Place to Work)

Un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la empresa de manera positiva, y que puede reunir a un equipo diverso y conseguir que trabajen con una meta común.

Así que, análogamente, como el clima incide en la agricultura, un buen clima laboral favorece los resultados empresariales y un mal clima laboral los dificulta o entorpece de alguna manera, con la diferencia de que la adecuación o generación del clima laboral apropiado está en manos de los líderes.

Entonces se ha visto que la diversidad genera múltiples culturas que se incorporan a las organizaciones y esta actúa protagónicamente en la generación del clima laboral. Consecuentemente, las empresas deben prestar mucha atención por su incidencia, en los resultados de eficacia, eficiencia, productividad y calidad. Puesto que, así se logran los resultados.

En conclusión, las organizaciones deben prestar atención a la diversidad cultural presente en ellas por ser factor relevante en la calidad del clima organizacional que incide en los resultados empresariales de forma directa.

Por esta relación directa entre la diversidad cultural, el clima organizacional y los resultados empresariales, las organizaciones deben buscar mecanismos que permitan incorporar la diversidad de forma positiva en sus actividades. Por otra parte, fomentar la tolerancia y el respeto así como, favorecer la inclusión de los grupos que sean o puedan ser discriminados. Y como si fuera poco, crear ambientes de trabajo que permita laborar sistémicamente para obtener los resultados como compañía y los personales de sus trabajadores.

Mecanismos de inclusión

Hasta aquí se ha visto la que la diversidad es inherente a la condición humana y hemos afirmado que impacta directamente en el clima organizacional que a su vez incide en la productividad de las organizaciones. Con esto se ha visto que es necesario que las organizaciones gestión en la diversidad para obtener mejores resultados. En consecuencia para que se obtengan mejores resultados empresariales se requiere de un adecuado clima organizacional que sea incluyente de la diversidad.

Pero las empresas no pueden seguir haciendo lo mismo si quieren obtener resultados diferentes y por tanto deben contar con personas que asuman estos nuevos retos que incluyen a la diversidad cultural como algo imprescindible en el nuevo escenario del siglo XXI

“La mayoría de empresas que en la actualidad se prepara para la nueva realidad del siglo xxi, intenta reinventarse. Reinventar el qué hacen con nuevos productos o servicios. O el cómo lo hacen, modificando sus procesos, los sistemas para mejorar su eficiencia y su sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor. O bien con quién lo hacen, ¿cuentan con el talento adecuado para afrontar esta nueva etapa? O para quién lo hacen, buscando nuevos targets de clientes, o creando nichos de mercado. O incluso su razón de ser, el porqué hacen lo que hacen. La sostenibilidad ya no es algo accesorio sino que es algo estratégico que obliga a innovar y a desempeñar las tareas de un modo diferente” (Ventosa, 2012)

En este sentido, las organizaciones pueden apoyarse en las buenas prácticas que aplican las 50 mejores empresas de la clasificación que hace DiversityInc mediante la encuesta anual para la diversidad, en el 2013 en su 14° versión cerca de 900 empresas la respondieron. Las 50 mejores compañías demuestran una fortaleza consistente en cuatro áreas:

compromiso del CEO (Chief executive officer – Director ejecutivo), capital humano, comunicaciones corporativas y organizacionales y diversidad en los proveedores.

Como se ha mencionado anteriormente, una organización no puede funcionar sin líderes y particularmente en el Director ejecutivo recae la responsabilidad de afianzar la cultura organizacional así como la de propender y contribuir a que se desarrolle un adecuado clima organizacional al interior de la compañía. Sin un compromiso claro, contundente y estable ningún emprendimiento en diversidad o en cualquier otro campo será realizable y/o perdurable.

Ahora bien, en el sentido de que las empresas buscan resultados y estos se logran por las actividades que realizan las personas que la integran, se requiere entonces trabajar en el capital humano para propender por un adecuado ambiente organizacional incluyente, que acepte la diversidad cultural. En esta línea se considerarán de forma a priori dos grupos de personas en la organización para sugerir mecanismos de inclusión y explicarlos: líderes y equipos de trabajo.

Anteriormente se ha mencionado la importancia de los líderes para lograr las transformaciones deseadas y mantenerlas en el tiempo, por tanto son importantes las inversiones que al respecto la organización haga en ellos. Sin embargo, no debe dejarse de lado que las acciones que se emprendan deben ser congruentes con el resultado que se busca, así que en primera instancia el grupo de líderes debe ser diverso y representar todas las características de diversidad que hay en la empresa y también las que se buscan.

En otras palabras el grupo de directivos deberá incluir a miembros de las diversas culturas presentes en la organización así como de las denominadas minorías. La existencia de directivos con diferentes sexualidades, creencias

religiosas o color de piel e incluso discapacitados será el factor de mayor impacto para que no se presente discriminación en otros niveles de la organización.

Pero la mera presencia de diversidad en el grupo directivo no es suficiente. Se requiere que haya armonía entre ellos y que se concreten mejores resultados desde la diversidad. Para ello además de las habilidades de trabajo en equipo, que se requieren para cualquier grupo diverso o no, es preciso para asegurar la armonía de las relaciones, que todas las culturas presenten una ética de mínimos.

Una sucinta explicación de lo que es la ética de mínimos la encontramos a continuación:

“...aquellos principios en torno a los cuales pueden —y deberían— estar de acuerdo todas las personas pertenecientes a un determinado grupo u organización social para lograr un mínimo bienestar de todos sus miembros y garantizar el respeto a la dignidad humana y a los derechos fundamentales, aun teniendo posturas diferentes e incluso opuestas sobre otros temas relevantes. Pero no basta que estas normas existan. Es indispensable que sean universales, es decir, obligatorias y aplicables a todos, y que las sanciones —morales y legales— para quienes las transgreden, también sean universales”.(Ungar, 2010)

Esto causaría una buena actitud hacia la diversidad y nos lleva a proponer como mecanismo de inclusión la elaboración y puesta en práctica de un código de conducta que incluyan los aspectos legales relacionados con la diversidad y la inclusión.

“... códigos de conducta de las organizaciones, bajo los que los empleados suelen recibir su formación, y además se establecen canales a través de los cuales las personas pueden comunicar el incumplimiento de los mismos, así como si han sido objeto o han presenciado un caso de discriminación”.(Ventosa, 2012)

Estos códigos de conducta también aplicarían a los equipos de trabajo a sus relaciones internas y a las relaciones de estos con sus líderes de esta forma

se afianza la cultura organizacional. Es importante incluir en él mecanismos que permitan manifestar las desavenencias con respeto.

Con el compromiso del CEO, que se ha mencionado como necesario para que cualquier proyecto que se emprenda en la organización y que pretenda abarcarla toda de forma duradera, el equipo directivo deberá cambiar actitudes referentes a la Diversidad Cultural y reducir las dominantes actitudes negativas hacia otras culturas.(Ventosa, 2012) luego de consolidar en él la tolerancia y el respeto por la diversidad hasta el punto de desarrollar un pensamiento colectivo.

Para lograr este cambio de actitud puede mejorar el conocimiento entre las personas. Sí las personas se conocen mejor los vínculos serán más fuertes y las diferencias culturales serán, si no compartidas, por lo menos aceptadas. Esto puede lograrse mediante la generación de espacios de encuentro interpersonal e intercultural, actividades que permitan que los individuos que comparten una misma cultura la muestren a los demás mediante actividades lúdicas, por dar un ejemplo.

Además de fortalecer los vínculos hay que trabajar en que se mejoren las relaciones entre los individuos y esto puede lograrse compartiendo la información importante, compartiendo el reconocimiento, recompensando la franqueza, promoviendo y reconociendo el trabajo en equipo escuchar a la gente respecto a cómo percibe las relaciones. (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 2012)

La información que los directivos compartan con los equipos de trabajo debe ser relevante para la ejecución de sus actividades y sí es necesario los equipos se capacitarán para poder manejar esta información.

De igual forma la autoridad puede ser compartida en cuanto a que al permitir que los equipos trabajen con autonomía, independencia y seguridad se

puede hacer responsable de los resultados, tomar sus propias decisiones y así mismo tener reconocimiento por ellos. Esta forma de inclusión contrasta con la discriminación por cargo que se presenta en las empresas con una estructura jerarquizada.

Sintetizando lo hasta aquí dicho al respecto, se debe procurar la cohesión del equipo eliminando las barreras que les permita integrarse y los elementos que les haga sentir excluidos. Ahora esto debe complementarse con elementos que le den cohesión y les mantenga unidos: un sentido compartido.

El sentido compartido consiste en una percepción colectiva de que es importante y por qué.(Senge et al., 2012)

De este modo, sin importar las diferencias, todos tendrán algo en común porque trabajar y sí este sentido compartido está alineado a su sentido personal entonces además de ser común será muy importante.

Otra fuente de exclusión relacionada con el capital humano es la diversidad por los niveles de educación y en general de competencias. Para superar esto, la empresa puede desarrollar planes de desarrollo individual que propicien el desarrollo posterior del conocimiento y habilidades para gestionar(Ventosa, 2012)

Ahora que se cuenta con equipos de individuos vinculados entre sí, por el conocimiento mutuo que genera también confianza que mantienen buenas relaciones interpersonales compartiendo un sentido común. Asimismo con las competencias adecuadas para desarrollar el trabajo. De ese modo, hay que fortalecer la cohesión con el pensamiento colectivo.

Este pensamiento colectivo no significa que todos piensen lo mismo sino que todos piensen para lo mismo, se valoren las ideas y los aportes de todos sin ningún distingo para lo cual se requieren que las personas cuenten con

habilidades interculturales y haya confianza entre los individuos. Es importante que los aportes se hagan con la actitud de enriquecer al otro.

Lo anteriormente dicho nos lleva a pensar en los procesos de selección e incorporación del talento humano a la organización los cuales deben basarse en la identificación de competencias, independientemente de las características personales(Ventosa, 2012)

Aunque es cierto que los estudios de una persona desempeñan un papel importante en su competencia, esta también se desarrolla a través de sus experiencias laborales y personales. Es recomendable que, antes de descartar a un candidato la empresa se asegure de que en realidad no cuenta con las habilidades que se requieren y no le descarte por el mero hecho de que no estudio la carrera que consideramos ideal; los perfiles de cargo debiesen entonces priorizar la competencia en sí misma y no el título que se ostente.

Es incluso posible que desde una profesión diferente a la indicada en el perfil, se consigan resultados diferentes a los esperados que en últimas es lo que se busca.

La otra área en que se fortalecen las 50 mejores empresas en diversidad es la de la comunicación tanto corporativa como organizacional. Un mensaje claro y contundente al respecto de la tolerancia hacia la diversidad es sumamente importante. Sin embargo hay que tener presente que un mensaje requiere de la fuerza que le da la coherencia de lo que se dice con lo que se hace. Así que los mensajes deberán reflejar también la diversidad cultural al interior de la organización y ser transmitidos en diferentes lenguas y dialectos cuando estos existan.

Así mismo sí la organización tiene clientes en diferentes países la información hacia ellos no debe expresarse en el idioma nativo de la

compañía y/o en inglés por ser el idioma que internacionalmente se emplea para los negocios sino que deberá transmitirse en los lenguajes empleados por ellos. Esto incluye el alfabeto braille o mensajes de audio para los invidentes, mensajes escritos para los sordos.

Por último, resta mencionar la diversidad de proveedores que refleja que la organización no es excluyente al seleccionarlos. Una adecuada selección de proveedores deberá considerar exclusivamente los criterios que aseguren la calidad de los productos (bienes o servicios) que se requieren. Considerar factores como el tamaño de la empresa, el régimen jurídico o comercial, la antigüedad en el mercado entre muchos otros son discriminaciones disimuladas.

Pero no solo conviene seleccionarlos de manera incluyente sino que aún mejor, sería que se promueva la diversidad facilitándoles la información de compras. Puesto que así se considerarán a las minorías y facilita su acceso promoviendo alianzas entre ellos o distribuyendo la compra entre los diferentes participantes. Logrando así, la contribución de varios participantes para el crecimiento de la industria.

Los mecanismos de inclusión se pueden resumir en instrumentos normativos como los códigos de conducta e instrumentos conductuales, como las acciones de los directivos. Ambos se pueden implementar en diversas formas y en diferentes grados dependiendo de cada organización y sus propias circunstancias. De esta forma, es particular para cada empresa, la metodología de inclusión, que la hace diferente a las demás dependiendo de sus objeto social y su grupo de trabajo.

Para terminar, es fundamental decir que las organizaciones deben aprovechar al máximo la diversidad cultural que poseen a su interior y exterior con el fin de lograr un incremento significativo en su productividad. Ese aprovechamiento se basa en el sano equilibrio de identificar las culturas

existentes y hacer que las personas se sientan satisfechas y a gusto con su trabajo y entorno. Se deben crear ambientes de trabajo positivos, donde la buena relación con su jefe, pares, colaboradores y externos, sea el factor determinante para lograr dicha productividad.

CONCLUSIONES

La naturaleza de la especie humana es diversa; esto ha generado que seamos pluriculturales y en consecuencia las empresas, por ser parte e interactuar con la sociedad, también presentan diversidad cultural. Lo anterior, incide en las relaciones interpersonales de su fuerza de trabajo generando así un clima organizacional afectado positiva o negativamente por la diversidad cultural. Esta afectación incide directamente en la productividad de una Compañía.

Las organizaciones deben prestar atención a la diversidad cultural presente en ellas por ser factor relevante en la calidad del clima organizacional. Sobre todo, porque incide en los resultados empresariales de forma directa. Por cuanto, puede ser un obstáculo u oportunidad. Por ejemplo: la diversidad puede fomentar la innovación, debido a los diferentes puntos de vista y enfoques de sus integrantes, que enriquecen el análisis y la discusión. Por consiguiente, allí es donde Recursos Humanos debe estar pendiente y aprovechar la diversidad.

Por esta relación directa entre la diversidad cultural, el clima organizacional y los resultados empresariales las organizaciones deben buscar mecanismos que permitan incorporar la diversidad de forma positiva en sus actividades. Además, fomentar la tolerancia y el respeto así como favorecer la inclusión de los grupos que sean o puedan ser discriminados. Por consiguiente, debe optimizar las estrategias que incidan directamente en el favorecimiento de un mejor clima organizacional y de esta forma lograr la armonía entre las partes.

Para terminar, es fundamental decir que las organizaciones deben aprovechar al máximo la diversidad cultural que poseen a su interior y exterior con el fin de lograr un incremento significativo en su productividad. Ese aprovechamiento se basa en el sano equilibrio de identificar las culturas existentes y hacer que las personas se sientan satisfechas y a gusto con su trabajo y entorno. Se deben crear ambientes de trabajo positivos, donde la buena relación con su jefe, pares, colaboradores y externos, sea el factor determinante para lograr dicha.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arriola, M. A., Bernabé, T. B., & Salas, É. (2011). El Clima Como Manifestación Objetiva De La Cultura Organizacional. *Revista Ciencias ...*, 19(25), 109–127. Retrieved From <https://Revistas.Upb.Edu.Co/Index.Php/Cienciasestrategicas/Article/View/1107>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión Del Talento Humano* (1st Ed.). Bogotá: Mcgraw-Hill. Retrieved From [http://www.siteadvisor.com/restricted.html?domain=http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas/carrera De Administraci3n De Empresas/03%20gestion Y Talento Humano/libro-Gestion-Del-Talento-Humano-Chiavenato.Pdf&Originalurl=-1901097508&Pip=False&Premium=False&Client_Uid=1528102428&Client_Ver=3.6.3.549&Client_Type=leplugin&Suite=True&Aff_Id=0&Locale=Es_Mx&Ui=1&Os_Ver=6.2.0.0](http://www.siteadvisor.com/restricted.html?domain=http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/facultad%20de%20ciencias%20administrativas%20y%20económicas/carrera%20de%20administración%20de%20empresas/03%20gestión%20y%20talento%20humano/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf&originalurl=-1901097508&pip=false&premium=false&client_uid=1528102428&client_ver=3.6.3.549&client_type=leplugin&suite=true&aff_id=0&locale=es_mx&ui=1&os_ver=6.2.0.0)
- Gairín, J. (1998). Estrategias Organizativas En La Atención A La Diversidad. *Educar*, 239–267. Retrieved From [http://www.Raco.Cat/Index.Php/Educar/Article/Viewarticle/20693/0](http://www.raco.cat/index.php/Educar/Article/Viewarticle/20693/0)
- González, J., & Parra, C. (2008). Caracterización De La Cultura Organizacional: Clima Organizacional, Motivación, Liderazgo Y Satisfacción De Las Pequeñas Empresas Del Valle De Sugamuxi Y. *Pensamiento & Gestión*, 25. Retrieved From [http://www.Scielo.Org.Co/Scielo.Php?Pid=S1657-62762008000200003&Script=Sci_Arttext&Tlng=En](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000200003&script=sci_arttext&tlng=en)
- Kossek, E., Lobel, S., & Brown, J. (2006). Human Resource Strategies To Manage Workforce Diversity. Examining “The Business Case.” In & J. K. P. (Eds. . A. M. Konrad, P. Prasad (Ed.), *Handbook Of Workplace Diversity* (1st Ed., Pp. 53–74). Retrieved From [https://www.Google.Com/Url?Q=http://Polisci.Msu.Edu/Kossek/Diversity.Pdf&Sa=U&Ei=Panuuqtwiap42awi4yaq&Ved=0cacqfjaa&Client=Internal-Uds-Cse&Usg=afqjcnf6daeqxdkxtv9lguvv0hu2salma](https://www.google.com/url?q=http://polisci.msu.edu/kossek/diversity.pdf&sa=U&ei=Panuuqtwiap42awi4yaq&ved=0cacqfjaa&client=internal-uds-cse&usq=afqjcnf6daeqxdkxtv9lguvv0hu2salma)

- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review Of Concepts And Definitions. *Papers. Peabody Museum Of ...*, 47, 223. Retrieved From [Http://Psycnet.Apa.Org/Psycinfo/1953-07119-001](http://Psycnet.Apa.Org/Psycinfo/1953-07119-001)
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). General Issues In Management A Pragmatic And Holistic Approach To Managing Diversity. In *Problems And Perspectives In Management* (Pp. 109–117). Retrieved From [Http://Businessperspectives.Org/Journals_Free/Ppm/2005/Ppm_En_2005_01_Rijamampianina.Pdf](http://Businessperspectives.Org/Journals_Free/Ppm/2005/Ppm_En_2005_01_Rijamampianina.Pdf)
- Sánchez, G. (N.D.). La Diversidad En Los Grupos De Trabajo: Efectos Potenciales Y Posibilidades De Gestión. *Congresomashumano.Org*, 1–25. Retrieved From [Http://Www.Congresomashumano.Org/Wp-Content/Uploads/2013/05/La-Diversidad-En-Los-Grupos-De-Trabajo-Efectos-Potenciales-Y-Posibilidades-De-Gestion.Pdf](http://Www.Congresomashumano.Org/Wp-Content/Uploads/2013/05/La-Diversidad-En-Los-Grupos-De-Trabajo-Efectos-Potenciales-Y-Posibilidades-De-Gestion.Pdf)
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial Y El Liderazgo. Una Visión Dinámica. Plaza Y Janes Editores Sa ...* (P. 328). Barcelona: Plaza & Janés. Retrieved From [Http://Scholar.Google.Com/Scholar?Hi=En&Btng=Search&Q=Intitle:La+Cultura+Empresarial+Y+Liderazgo.#2](http://Scholar.Google.Com/Scholar?Hi=En&Btng=Search&Q=Intitle:La+Cultura+Empresarial+Y+Liderazgo.#2)
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (2012). *La Quinta Disciplina En La Práctica* (1st Ed., P. 593). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Susaeta, L., & Navas, J. E. (2005). La Diversidad Cultural Como Fuente De Ventaja Competitiva. Una Aplicación A La Empresa Multinacional/Cultural Diversity As Source Of Competitive Advantage. A Study Applied To The Multinational Enterprise - Proquest. *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 15, 153–177. Retrieved From [Http://Search.Proquest.Com/Docview/211491972?Accountid=30799](http://Search.Proquest.Com/Docview/211491972?Accountid=30799)
- Ungar, E. (2010, January). Construir Una Ética De Mínimos Es Cuestión De Todos. *El Espectador.Com*. Bogotá. Retrieved From About:Blank
- Vega, D., Arévalo, A., & Giraldo, J. (2006). Panorama Sobre Los Estudios De Clima Organizacional En Bogotá , Colombia. *Revista Diversitas*, 2(2), 329–349. Retrieved From [Http://Www.Scielo.Org.Co/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S1794-99982006000200013&Lang=Pt](http://Www.Scielo.Org.Co/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S1794-99982006000200013&Lang=Pt)
- Ventosa, M. (2012). *Gestión De La Diversidad Cultural En Las Empresas*. (F. B. Y C. Excelencia Sostenibilidad, Ed.) (P. 190). Barcelona. Retrieved

From [Http://Www.Fundacionbertelsmann.Org/Cps/Rde/Xchg/Sid-95304486-Cb911474/Fundacion/Hs.Xsl/2520_7411.Htm](http://Www.Fundacionbertelsmann.Org/Cps/Rde/Xchg/Sid-95304486-Cb911474/Fundacion/Hs.Xsl/2520_7411.Htm)