



Organizaciones exitosas

Procesos multiculturales

Sonia Ethel Durán | ECOE Ediciones © 2017

Toda organización está formada por seres biopsicosociales, individuos con interacción basada en diversos aspectos multiculturales. Esto implica una riqueza que puede emplearse para direccionar a la compañía al cumplimiento de sus metas, con ventajas competitivas. Sonia Ethel Durán, especialista en multiculturalidad y desarrollo organizacional, ofrece una visión de las empresas exitosas basada en tres fases: primero, presenta el panorama multicultural de las organizaciones. En la segunda fase, debate la importancia de la diversidad cultural en las organizaciones. Finalmente, plantea cómo emplear la diversidad cultural para gestionar una organización orientada hacia la responsabilidad social. Aunque el cuidado editorial del libro presenta algunos errores, *getAbstract* recomienda esta obra a directivos que buscan un modelo alternativo de gestión para su empresa, con énfasis en la responsabilidad social, y a las personas interesadas en perspectivas sociales de administración.

Ideas fundamentales

- Los empleados son seres biopsicosociales, con perfiles culturales diversos, que deben integrarse a través de una socialización aprehensiva.
- Las empresas con una base multicultural de empleados tienen más y mejores opciones de innovación, así como mayor capacidad para competir en el mercado.
- Una fuerza laboral multicultural enriquece el potencial de una organización.
- Fortalezca el entorno organizacional multicultural con estrategias didácticas basadas en la experienciales.
- La fuerza laboral de una organización es clave para competir en el entorno globalizado.
- La “gestión de la diversidad cultural (GDC)” identifica las competencias que ayudan a que los empleados y la organización logren sus objetivos.
- La inteligencia emocional ayuda a la persona a integrarse a su entorno laboral, y la convierte en un agente que genera integración y desarrollo entre sus compañeros.

- La motivación de los trabajadores es imprescindible y genera un mayor rendimiento.
- La organización debe motivar a sus empleados en términos económicos, de capacitación y desarrollo profesional.
- Se debe difundir información que oriente al personal sobre la identidad de la empresa.

Resumen

La empresa en el siglo XXI

La realidad actual de las organizaciones conlleva nuevos retos para la gerencia, como concebir al empleado como un ser biopsicosocial, con todas las implicaciones que esto tiene. Cada día son más las organizaciones formadas por individuos de muchos perfiles culturales, y deben ser integrados con base en una socialización aprehensiva. Existen distintas variables que apoyan la consolidación de empresas con el éxito sustentado en el ser humano, su diversidad cultural y la socialización organizacional.

La diversidad cultural y las organizaciones

Si se tiene una base de empleados multicultural se amplían las opciones de innovación y se enriquecen con la convivencia de distintas culturas. La diversidad incrementa la capacidad de competencia de la organización en los mercados; no hay que olvidar que también existe pluralidad entre los clientes. Desde esta perspectiva se considera que un buen liderazgo se adhiere a la gestión de la diversidad para alcanzar el éxito y toma distancia de la visión caduca que da preferencia a una mayoría de hombres blancos en la organización. Se plantea realizar esfuerzos para promover y contratar individuos de grupos que requieren protección o son social e históricamente relegados.

“Una fuerza laboral multicultural se traduce en una variedad de prácticas de innovación provenientes de la conexión entre grupos de distintas culturas, especialidades e industrias”.

Hay muchos enfoques acerca de la diversidad y de cómo aplicarla en la gestión empresarial. Lo más importante a considerar es la consecución de objetivos que estén vinculados con el valor de la diversidad en la organización y orientados a mejorar la calidad de vida de los empleados, de manera que la cultura organizacional sea atractiva para ellos. En el fondo de esto está el interés de anteponer las diferencias culturales, físicas e interpersonales. Integrar la diversidad cultural con la diversidad laboral implica desarrollar algunos atributos como “experiencias, aprendizajes, habilidades, valores, administración personal del tiempo, educación asociada a tareas y trabajo en equipo”.

Empleados y organizaciones

Gestionar la diversidad implica fomentar la socialización de los trabajadores y su integración a la empresa para evitar a toda costa cualquier tipo de discriminación. Antes se pensaba que la diversidad generaba conflictos, pero hoy se sabe que la diversidad fomenta la efectividad, ayuda a resolver problemas, mejora la flexibilidad y potencializa la creatividad. La socialización de los trabajadores es un proceso que hace posible que el individuo adopte elementos culturales de sus compañeros para enriquecer su personalidad. El comportamiento de los empleados en un entorno multicultural está regulado por valores como la “ética, integridad, honestidad, tolerancia, respeto, solidaridad, responsabilidad, perseverancia y compromiso”.

“La probabilidad de encontrar soluciones creativas a los problemas es mayor cuando los ataca un grupo diversificado e intercultural”.

Estimular la multiculturalidad a través de la socialización reduce las dificultades ante las diferencias de religión, rasgos y cultura en general. Las organizaciones que más disposición han tenido para esto son las del ramo de la educación superior. Las empresas exitosas de hoy son más heterogéneas. Su fuerza de trabajo es multicultural, la integración de todos los individuos es clave, pero también lo es la generación de estrategias de desarrollo, crecimiento y formación del personal. De esta manera, tanto los trabajadores nuevos como los que ya tienen experiencia en la empresa pueden conjuntar los objetivos de la organización con los personales.

Diversidad y socialización

En un entorno organizacional multicultural, la socialización es un proceso de adaptación al entorno laboral que implica diferentes etapas. Muchos autores han estudiado este aspecto y de sus trabajos se pueden distinguir tres etapas:

1. **“Anticipación o preparatoria”** – El individuo solo aspira a integrarse a una organización en determinado puesto, pero por lo general sus expectativas suelen estar alejadas de la realidad.
2. **“Entrada o encuentro con la realidad”** – El individuo ya forma parte de la organización y confronta sus recursos y aspiraciones con las condiciones y la realidad laboral. De esto surgen conflictos, incertidumbre y ansiedad, que se disipan gracias a la cultura organizacional.
3. **“Cambio y adquisición”** – El individuo adquiere aspectos nuevos que le permiten interacciones nuevas que ayudan a su mejor adaptación al contexto laboral. Esto, junto con el cumplimiento de sus responsabilidades profesionales, genera en él mayor claridad respecto al lugar que ocupa en la empresa.

“Hoy en día, muchas empresas han notado que la diversidad puede promover la efectividad, que el funcionamiento organizacional estimula la creatividad, mejora la resolución de problemas y genera mayor flexibilidad”.

Para facilitar la socialización en un entorno multicultural se puede recurrir a “estrategias didácticas-experienciales en el extranjero”. Estas pueden ser clínicas, prácticas, estudios o asignaciones. También pueden aplicarse “estrategias experienciales en el propio país”. Pueden ser prácticas de sensibilización, trabajo con clientes o compañeros de diversas culturas, o pueden emplearse “estrategias de tipo didáctico”, también en el país de origen. Aquí entran cursos, simulaciones, seminarios, conferencias y estudios de área.

La cultura como factor para el cambio y la innovación

La globalización implica multiculturalidad y pone a las empresas ante la necesidad de competir en un gran nivel dentro del ámbito internacional; así, el factor humano es clave para la gestión empresarial. Los cambios estratégicos necesarios deben estar cimentados en conductas, actitudes y valores que promuevan el trabajo en equipo. El cambio no es algo externo a las organizaciones, sino inherente a su desarrollo. Los directivos deben considerar esto, pues no es posible distanciarse de la diversidad cultural. El mundo actual vive transformaciones demográficas, flujos migratorios o cambios en las legislaciones que paulatinamente reflejarán el carácter multicultural de la sociedad.

“La diversidad involucra el reconocimiento del valor individual de las diferencias y su manejo en el lugar de trabajo”.

Las organizaciones exitosas son aquellas que se preparan a los cambios como grupos integrados en torno a la diversidad de sus integrantes, la exaltan, y encuentran y construyen puentes o puntos en común que potencialicen las capacidades de cada trabajador. La cultura siempre será un elemento importante en una organización, porque la define y la distingue de otras, al tiempo que genera identidad entre sus miembros; además, facilita la aceptación individual de un compromiso colectivo. La suma de todo esto genera una mejor estabilidad en la vida laboral.

Competencias laborales y multiculturalidad

Las competencias que deben tener los trabajadores en un entorno de procesos multiculturales son “asumir riesgos, creatividad e innovación, trabajo en equipo, solución de problemas, liderazgo, confianza en sí mismo, toma de decisiones y capacidad de adaptación”. “Gestión de la diversidad cultural (GDC)” es un estilo de gestión que distingue las competencias indispensables para lograr los objetivos de la organización y el desarrollo adecuado de los empleados. Bajo esta concepción es posible crear empresas exitosas, listas para el futuro, porque mejora la competitividad de los trabajadores y la organización.

“El respeto, la confianza, el apoyo, la igualdad de poder, la confrontación y la participación deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa”.

La mejora en la competitividad no nace por sí sola, y para lograrla es preciso que los altos directivos realmente estén convencidos de que las personas son lo más importante de la organización. Cada persona debe considerarse con todo respeto a su personalidad y ser únicos. También es necesario generar una mayor flexibilidad cultural que se adapte a las personas. La misión de la empresa debe abrazar a todos los empleados para que ellos se identifiquen con fidelidad a esta. Los líderes que generan y fomentan innovación y creatividad son muy importantes. Hay que atraerlos y formarlos. Se requieren directivos convencidos de la riqueza de la diversidad en cualquiera de sus manifestaciones.

Inteligencia emocional

Una organización es el caldo de cultivo perfecto para el aprendizaje y el desarrollo de las competencias de inteligencia emocional, porque en el ámbito laboral las personas viven afecciones buenas o malas en su autoestima, identidad y actitudes. Hay que tener muy presente que la inteligencia emocional es una variante que incide en el individuo a la hora de concebir, aceptar o rechazar la diversidad cultural. Es indispensable conocer y aplicar estrategias de manejo emocional. Un trabajador emocionalmente inteligente también entiende y comprende las emociones ajenas, con ello se vuelve un “agente de integración y desarrollo interpersonal”.

“En virtud de que el clima tiene que ver con la percepción del empleado, este varía de acuerdo a su concepción de la vida, del espacio laboral y de las diferencias socioculturales y demográficas”.

Para comprender las implicaciones de un entorno de diversidad cultural es preciso tener autoconciencia, autoobservación y autorreflexión. Estas capacidades pueden desarrollarse a través de la inteligencia emocional. En un entorno multicultural es básico expresar y manejar los sentimientos y las emociones según las circunstancias, sin generar alteraciones en las relaciones interpersonales. Esto ayuda a que no haya distracciones en el logro de las metas. Hay que tener presente que una persona con alta inteligencia emocional no necesariamente está bien integrada a su entorno laboral; quizá tenga mucho potencial para lograrlo, pero puede no realizarlo.

El motor de la motivación

La motivación tiene un rol preponderante desde cualquier perspectiva, está íntimamente ligada con las necesidades internas, sociales y económicas de la fuerza laboral, necesidades que deben ser satisfechas en el ámbito organizacional. Numerosas investigaciones arrojan algunas constantes que funcionan en diferentes empresas:

- **“Sistema retributivo”** – El incentivo económico se mantiene como una opción de alto valor, principalmente porque el sistema capitalista coloca en el dinero una carga importante de significación.

- **“Carrera administrativa”** – La promoción de un trabajador hacia un nivel o puesto superior que le permita desarrollar una carrera, a la par que mejorar su ingreso. Además de motivación es, para muchas personas, una necesidad.
- **“Capacitación al personal”** – El entrenamiento no solo motiva al trabajador, también mejora la calidad y la productividad de la empresa de manera directa.

“La teoría de que el trabajador es, hoy día, el factor más importante en una organización ha tomado fuerza durante los últimos años”.

En un escenario ideal, una organización debe proveer a sus trabajadores de los tres tipos de motivación para maximizar su desarrollo personal y profesional, y paulatinamente esto funcionará como un motor que impulsará a toda la organización hacia un nivel de competitividad más alto. Algunos aspectos importantes que están íntimamente ligados con las organizaciones exitosas en el contexto actual de globalización y multiculturalidad son:

- Respetar aspectos básicos de los trabajadores como su edad, religión y condición sociocultural, porque esto se refleja en un mayor rendimiento de cada persona y a la larga mejora incluso la imagen que la organización proyecta al exterior.
- Promover el trabajo en equipo con base en la multiculturalidad, mejora la competitividad interna y externa de la empresa, e implica gestionar la diversidad como una ventaja competitiva, a la par que intensifica el potencial creativo de los trabajadores.
- Hay que generar y preservar un clima organizacional óptimo basado en el respeto interpersonal, la vinculación de las actividades básicas de la empresa y la estimulación del trabajo colectivo.
- Las personas deben ser motivadas en función de los objetivos organizacionales y de manera constante, sin descuidar su capacitación centrada en las habilidades específicas de su labor diaria.
- Es necesario difundir información relacionada con el giro de la empresa, su cultura y los elementos de su planificación. Esto orienta al personal de nuevo ingreso y reafirma en los trabajadores con trayectoria su identificación con la organización.
- Tener presente que “la integración, la socialización, el cambio organizacional, la inteligencia emocional, el desarrollo de competencias” y los elementos vinculados entre ellos conforman una gestión de la fuerza laboral desde una perspectiva de integración en el lugar de trabajo.

“En tal sentido, para que las organizaciones alcancen sus objetivos, estas deben trabajar bajo esquemas de interacción continua y cíclica con el medio ambiente, es decir, adaptarse a los procesos de transformación y cambios generados por el entorno”.

Cada uno de estos aspectos está orientado a fundamentar una gestión de la diversidad cultural desde diferentes áreas, e integrar a los empleados con una actitud positiva ante los cambios, vinculando la socialización en el ámbito laboral con la diversidad cultural.

Sobre la autora

Sonia Ethel Durán es doctora en ciencias gerenciales por la Universidad Rafael Beloso Chacín de Venezuela, docente con especialidad en educación superior, articulista y autora de dos libros.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/32843>

Este resumen solo puede ser leído por Panamá Lee (Panama.Lee@panama.com)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).